MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS
LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

ERIKA ANDRILIONYTĖ

VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI „X“ ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas
prof. dr. *Tadas Sudnickas*

VILNIUS, 2021

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO IR VERSLO FAKULTETAS

LYDERYSTĖS IR STRATEGINIO VALDYMO INSTITUTAS

VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI „X“ ORGANIZACIJOJE

Magistro baigiamasis darbas

Studijų programa 6211LX072

Vadovas

_____ prof. dr. *Tadas Sudnickas*

2021- -

Recenzentas

_____

2021- -

Atliko

_____ stud. E. Andrilionytė

2021- -

VILNIUS, 2021

TURINYS

ĮVADAS ... **8**

1. VADOVAVIMO STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ ... **11**

1.1. Organizacijų vystymasis vadybos teorijų raidoje ... **11**

1.2. Vadovavimo stilių klasifikacija ir jų poveikis organizacinei kultūrai ... **14**

1.3. Lyderystės samprata ir koreliacija su vadovavimu ... **21**

1.3.1. Lyderio ir vadovo skirtumai ... **23**

1.3.2. Lyderio svarba formuojant organizacine kultūrą ... **25**

1.4. Situacinio vadovavimo požiūrio modelis ir įtaka darbuotojams ... **27**

1.5. Darbuotojų motyvacijos teorijos ir motyvavimo veiksnių analizė ... **31**

1.5.1. Poreikių motyvacijos teorijų svarba darbuotojų motyvacijai ... **32**

1.5.2. Proceso motyvacijos teorijų poveikis darbuotojų motyvacijai ... **36**

1.6. Darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai ... **38**

2. TYRIMO METODOLOGIJA ... **40**

3. VALDYMO STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJAMS „X“ ĮMONĖJE ANALIZĖ ... **46**

3.1. Pirkimų skyriaus vadovavimo stilių įtaka darbuotojams „X“ organizacijoje ... **46**

3.2. Pirkimų skyriaus vadovo analizė ir įtaka darbuotojų motyvacijai ... **51**

3.3. Pardavimų skyriaus vadovavimo stilių įtaka darbuotojams „X“ organizacijoje ... **54**

3.4. Pardavimų skyriaus vadovo analizė ir įtaka darbuotojų motyvacijai ... **62**

3.5. Sandėlio skyriaus vadovavimo stilių įtaka darbuotojams „X“ organizacijoje ... **64**

3.6. Sandėlio skyriaus vadovo analizė ir įtaka darbuotojų motyvacijai ... **74**

IŠVADOS ... **76**

PASIŪLYMAI ... **78**

LITERATŪRA ... **79**

SANTRAUKA ... **87**

SUMMARY ... **88**

PRIEDAI ... **89**

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ ... **96**

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Tradicinių valdymo stilių požymių palyginimas.....18
2 pav. Hersey ir Blanchardo modelis.....27
3 pav. Sekėjų raidos lygiai.....29
4 pav. Lyderystės stilių ir sekėjų suderinamumas.....29
5 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos schema.....32
6 pav. Frederico Herzbergo higieninių ir motyvacinių faktorių teorija.....33
7 pav. Poreikių grupės pagal Alderferį.....34
8 pav. Maslow ir F. Herzbergo ir Alderferio motyvacijos modelių palyginimas.....35
9 pav. Motyvacijos teorijų bendri požymiai.....35
10 pav. Vilčių teorija.....36
11 pav. Materialinių ir moralinių priemonių skirstymas.....38

LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Vadovavimo stiliaus apibrėžimai.....15
2 lentelė. K. Lewino vadovavimo stilių klasifikacija.....17
3 lentelė. Tradicinių vadovavimo stilių klasifikacijos.....20
4 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės sąvokų palyginimas.....21
5 lentelė. Lyderio ir vadovo savybės.....23
6 lentelė. Vadovavimo stilių pritaikymas pagal sritis.....28
7 lentelė. Motyvavimo veiksnių klasifikacija.....39
8 lentelė. Darbuotojų klausimyno pagrindimas.....43
9 lentelė. Pirkimų skyriaus respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu.....48
10 lentelė. Pirkimų skyriaus respondentų nuomonė apie neigiamų veiksnių įtaką darbui.....48
11 lentelė. Pirkimų skyriaus respondentų nuomonė apie motyvacinių veiksnių svarbą.....49
12 lentelė. Pirkimų skyriaus analizė respondentų atžvilgiu.....50
13 lentelė. Pirkimų skyrius vadovo situacinio vadovavimo stiliaus analizė.....51
14 lentelė. Pirkimų skyriaus situacinio vadovavimo stiliaus analizė.....51
15 lentelė. Pirkimų skyriaus vadovo stiliaus efektyvumo nustatymas.....52
16 lentelė. Pirkimų skyriaus vadovo pasirinkimų analizė.....53
17 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie savijautą organizacijoje.....54
18 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie vadovo valdymo įtaką.....55
19 lentelė. Pardavimų skyriaus darbuotojų įžvalgos apie jų tiesioginį vadovą.....55
20 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie tiesioginio vadovo elgesį.....56
21 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų pavaldinių branda.....57
22 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie tiesioginį vadovą, kaip lyderį.....58
23 lentelė. Pardavimų skyriaus pavaldinių nuomonė apie pasitenkinimą darbu.....58
24 lentelė. Pardavimų skyriaus darbuotojų nuomonė apie poreikių patenkinimą.....59
25 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie neigiamų veiksnių įtaką darbui.....60
26 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie svarbiausius poreikius.....60
27 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų analizė respondentų atžvilgiu.....61
28 lentelė. Pardavimų skyriaus vadovo situacinio vadovavimo stiliaus analizė.....62
29 lentelė. Pardavimų skyriaus situacinio vadovavimo stiliaus analizė.....62
30 lentelė. Pardavimų skyriaus vadovo efektyvumo nustatymas.....63
31 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie savijautą organizacijoje.....65
32 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie vadovą.....65

33 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų įžvalgos apie jų tiesioginį vadovą.....66
34 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie tiesioginio vadovo elgesį.....67
35 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų pavaldinių branda.....68
36 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie tiesioginį vadovą, kaip lyderį.....69
37 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu.....70
38 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie poreikių patenkinimą.....71
39 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie neigiamų veiksnių įtaką darbui.....72
40 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie svarbiausius poreikius.....72
41 lentelė. Sandėlio skyriaus analizė respondentų atžvilgiu.....73
42 lentelė. Sandėlio skyriaus vadovo situacinio vadovavimo stiliaus analizė.....74
43 lentelė. Sandėlio skyriaus situacinio vadovavimo stiliaus analizė.....74
44 lentelė. Sandėlio skyriaus vadovo stiliaus efektyvumo nustatymas.....75

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 PRIEDAS. Anketa „X“ organizacijos vadovams.....89
2 PRIEDAS. „X“ organizacijos direktoriaus interviu.....91
3 PRIEDAS. „X“ organizacijos darbuotojų klausimynas.....92

ĮVADAS

Rinkos globalizacija, darbo jėgos trūkumas ir finansinė krizė kelia nuolatinį spaudimą įmonėms ir jų vadovams. Iššūkiai, su kuriais susiduria įmonės XXI amžiuje, nėra ir negali būti prilyginami praeities iššūkiams. Šiuolaikiniame pasaulyje išlaikyti ir pritraukti darbuotojus tampa vis didesnis iššūkis daugeliui organizacijų. Bet kuri įmonė gali turėti aukščiausio lygio technologijas ar disponuoti finansiniais ištekliais, tačiau motyvuoti darbuotojai turės daugiausiai įtakos įmonės sėkmei ir konkurencingumui. Norint, kad kiekvienas verslo subjektas savo veiklą vystytų sėkmingai turi būti užtikrintas darbuotojų darbo efektyvumas.

Darbuotojų efektyvumui įtaką daro organizacinė kultūra. Šiuo metu organizacijos kultūra yra svarbesnė negu anksčiau. Aplinkos veiksnių įtaka kiekvienos įmonės verslo strategijai sukūrė poreikį išvystyti stiprią organizacinę kultūrą. Kuo stipresnė organizacinė kultūra, tuo įmonė išlieka patrauklesnė ir universalesnė darbuotojams. Purlys (2009) teigia, kad organizacija gali tapti stipri tada, kai siekiant veiklos efektyvumo ir konkurencingumo, pripažįsta žmones kaip svarbiausią veiksnį.

Kita vertus, daugelis vadovų ar lyderių vaidina, kad atlieka svarbų vaidmenį kuriant produktyvią kultūrą tarp darbuotojų ir vadovų. Įmonės, kurios laikosi tokios politikos formuoja ne tik prastą įvaizdį, tačiau ir rizikuoja savo konkurencingumu. Verslo subjektai į darbuotojus investuoja didesnę dalį savų išteklių, todėl įmonei patiriant nuolatinę personalo kaitą prireikia finansinių, žmogiškųjų ir laiko išteklių. Darbuotojų lojalumas kaip tyrimų objektas pradėtas tyrinėti XX a. septintame dešimtmetyje (Ibrahim ir Falasi, 2014), tačiau nepaisant šios koncepcijos raidos iki šių dienų, tradicinėje verslo aplinkoje lojalus darbuotojas yra vertybė.

Įmonės veiklos efektyvumas neatsiejamas nuo organizacinės struktūros ir organizacijos kultūros sąsajos. Įmonės struktūra labiau susijusi su organizacijos vadovais ir įmonėje taikomais vadovavimo stiliais, o organizacinė kultūra labiau skirta darbuotojų ir vadovų tarpusavio santykiams kurti. Organizacinės kultūros formavimas atsiskleidžia per darbuotojus, tačiau tik tinkamas darbuotojų valdymo stilius leidžia tvirtai vystytis organizacijai. Įmonės veiklos efektyvumą įtakoja organizacijos vadovų taikomo vadovavimo stiliai, jų asmeninės savybės bei tarpusavio santykis su darbuotojais.

Temos aktualumas. Organizacijos pasirinktas valdymo stilius turi įtakos darbuotojų motyvacijai ir darbuotojų produktyvumui. Vis greitėjantis rinkos tempas ir vykstanti globalizacija lemia, kad organizacijos reguliariai susiduria su poreikiu keisti įmonės veiklos modelį. Transformacijai reikia įmonės vadovo ar lyderio, kuris užtikrintų įmonės veiklos efektyvumo teigiamą pokytį. Lietuvoje, sovietinio laikotarpio užteko tam, kad tam tikras vadovavimo stilius šiuolaikinėse organizacijose būtų susiformavęs, o tam tikri principai, įvairūs metodai būtų nusistovėję ir pasenę, kurie jau nėra pritaikyti šių dienų organizacijoms. Atsižvelgiant į organizacijų darbuotojų motyvavimo priemones galima daryti išvadą, kad ne visada materialinės motyvavimo priemonės padeda išspręsti problemą, kadangi problema

gali slypėti kur kas giliau. Kiekviena įmonė nori sėkmingai įgyvendinti tikslus ir didinti darbo efektyvumą, tačiau šiuos procesus lemia darbuotojai. Siekiant išlaikyti darbuotojus būtina rasti veiksmingesnes darbuotojų motyvavimo priemones. Motyvacijos procese svarbiausias vadovo valdymo stilius, kurios formuoja darbuotojo ir jo tarpusavio santykius. „Dauguma didelių organizacijų ... ir toliau kasmet išleidžia milijonus motyvacijos kursams, motyvacijos mokymams, susitikimams motyvacijai skatinti, susitikimams, kuriuose analizuojamos darbo jėgos motyvacijos problemos, motyvacijos matavimo priemonės, misijos išdėstymas ir pan.“ be realių rezultatų (Alghazo ir Anazi, 2016). Galima konstatuoti, kad organizacijoje, kurioje jau yra susiformavus gilesnė problema nepagelbės jokios motyvacinės darbuotojų priemonės jeigu nebus pasirinktas tinkamas valdymo stilius.

Temos ištirtumas. Valdymas kaip mokslas susiformavo 20 a. pab., tačiau valdymo sampratos pirmąsias reikšmes pateikė filosofai Aristotelis ir Sokratas. Sokrato mokinys Platonas (428 – 348 pr. Kr) jau buvo išskyręs ir apibūdinęs tam tikrus valdymo stilius. XIX a. antrojoje pusėje prasidėjo organizacijų pokyčiai Europoje ir Amerikoje. Fabrikų statymai, pramonės augimas ir naujų tarptautinių korporacijų steigimas lėmė, kad organizacijos nespėjo savo viduje vystytis taip greitai kaip keitėsi išorinė aplinka. Organizacijos nespėjo prisitaikyti prie pokyčių dėl to, kad joms trūko žinių apie tai, kaip reikia valdyti organizaciją. Galima konstatuoti, kad tai lėmė vadybos mokslo formavimąsi.

20 a. 6-ame dešimtmetyje atsirado motyvacinės poreikių teorijos, kurias nagrinėjo Abrahamas Maslow (1954), Douglasas McGregoras (1960), Fredericas Herzbergas (1966) ir Claytonas Alderferas (1969). Motyvacinių proceso teorijų sampratas pateikė Burrhuas Fredericas Skinneris (1953), Johnas Stacey Adamsas (1963), Victoras Vroomas (1964 m.) ir Edwinas A. Locke’as ir Gary Lathamas (1964).

20 a. pab. atsiradusios šiuolaikinės vadybos teorijos suformavo situacinio valdymo teoriją. Jas nagrinėjo Cote‘as (2017), Smitas (2016), Garneris ir Stoughas (2002), Grady (2010), Gillas (2012), tačiau didžiausią nuopelną paliko Hersey, P. ir Blanchardas, K.H (1982).

Scheinas (2004), M. J. Haoas ir R. Yazdanifardas (2015), Silva (2016), Warrickas, Millimanas ir Fergusonas (2016), Steers ir Shim (2013) prisidėjo prie tyrimų, kurie teigė, kad tik lyderystė gali išsaugoti organizacinę kultūrą.

Charizmatinės lyderystės apibrėžimus pateikė Antonakis (2017), Housas (1977), Northause (2015), Karim (2016), Shao ir kt. (2016). Transakcinę lyderystę aprašė Uchenwamgbe (2013). Ojokuku ir kt. (2012), Bassas ir Avolio (1994). Transformacinio vadovavimo sąsajas su lyderyste pateikė Xu ir Wangas (2010), Jyoti ir Bhau (2015), James MacGregoras Burnsas (1978) ir Sofi ir Devanadhenas (2015). Tradicinių vadovavimo stilių požymius pateikė lietuvių autoriai V. Damašienė (2002) ir Stoškus ir Beržinskienė (2005). Juos analizavo: Želvys (2003), Aželytė (2007) ir užsienio autoriai – Burlea ir Rainey (2013), Mihai (2015). Vadovavimo stilių apibūdinimus nagrinėjo Nahavandi (2002), DuBrinas (2010), Bubleas (2014), Asrar-ul-Haq ir Kuchinkeas (2016.). Prie jų įžvalgų ir kaip vadovavimo stilius

daro poveikį organizacinei kultūrai prisidėjo Klein ir kt. (2013) ir Mitonga-Monga ir Coetzee (2012), taip pat ir lietuvių autorė Martinkienė (2020).

Lyderystės ir vadovavimo teorijų sampratas apibūdino užsienio autoriai: Katz (1955), J. P. Kotteris (2001), Northause'as (2007) ir J. D. Bensonas (2008). Taip pat lyderystės apibrėžimus yra pateikę Bass (2010), Bennis ir Nanus (1997), Drucker (1999). Lietuvių autoriai Digrienė (2018), Minelgaitė ir Vaičiukynaitė (2017) taip pat yra prisidėję prie tyrimų.

Matino (2018), Kampelmannas ir kt. (2018), Manju ir Mishra (2012), Klopotanas ir kt. (2018) Murty ir Hudiwinarsih (2012) teigia, kad darbuotojų motyvacija susijusi su darbo užmokesčiu. Žinomi lietuvių autoriai: Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A (2011) ir Lipinskienė (2012) yra pateikę motyvavimo veiksnių klasifikacijas.

Tyrimo objektas – vadovavimo stiliaus poveikis darbuotojų motyvacijai „X" organizacijoje.

Problema – apžvelgus valdymo stilius ir motyvacijos teorijas, nėra aiški koreliacija tarp jų. Mokslinio darbo probleminis klausimas: kaip vadovo vadovavimo stilius daro įtaką darbuotojų motyvacijai?

Tyrimo hipotezė – „X" organizacijoje esantis vadovavimo stilius daro įtaką darbuotojų motyvacijai.

Tikslas – išanalizuoti vadovavimo stilių įtaką darbuotojų motyvacijai „X" organizacijoje siekiant pagerinti „X" darbuotojų darbo efektyvumą bei pateikti rekomendacijas siekiant efektyvesnio „X" organizacijos veiklos valdymo.

Darbo uždaviniai:

1. Atliekant mokslinės literatūros analizę, išsiaiškinti organizacijų vadovavimo stilius ir darbuotojų motyvacijos sąsajas.
2. Remiantis motyvacijos teorijomis, ištirti darbuotojų motyvuojančius veiksnius.
3. Nustatyti „X" organizacijos vadovų vadovavimo stilius ir jų įtaką darbuotojų motyvacijai.
4. Pateikti rekomendacijas darbuotojų motyvacijos tobulinimui „X" organizacijoje.

Tyrimo metodai. Pirmas uždavinys bus realizuojamas taikant teorinę užsienio ir lietuvių literatūros analizę: mokslinių publikacijų, straipsnių ir kitų mokslinės literatūros šaltinių analizės metodus. Antras uždavinys bus realizuojamas atlikus anketinę apklausą – darbuotojų klausimyną. Papildomai atliktas struktūrizuotas interviu tam, kad patikslinti apie „X" organizacijoje naudojamus motyvavimo metodus taikomus darbuotojams. Trečiasias uždavinys bus realizuojamas taikant vadovų anketinę apklausą. Ketvirtasis uždavinys bus pasiektas taikant tyrimo metu surinktų ir aprašytų duomenų kiekybinės analizės metodais. Gauta visa informacija bus išanalizuota ir apibendrinta.

Darbo struktūra – magistro baigiamąjį darbą sudaro įvadas, trys skyriai, išvados, literatūros sąrašas, santrauka lietuvių ir užsienio kalba, priedai. Darbo apimtis - 96 puslapiai, jame yra 44 lentelės ir 11 paveikslėliai. Bibliografinį sąrašą sudaro 116 šaltinių.

1. VADOVAVIMO STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI TEORINIŲ ASPEKTŲ ANALIZĖ

1.1. Organizacijų vystymasis vadybos teorijų raidoje

Vadybos mokslas ir teorijos atsirado XIX a., tačiau vadybos praktika egzistavo jau priešistorės laikotarpyje. Senaisiais laikais vadyba siejosi su šeimos organizavimu, gentimi ir paskiausiai pereita prie valstybės, kaip politinės organizacijos, teritorinių vienetų. Senovės civilizacijose valdymas reikšdavo vieno valdovo valdomą valstybę, tačiau ne kiekvienas valdovas turėjo reikalingas savybes ir sugebėjimus valdyti valstybę. Būtent dėl to, atsirado papildomos įstaigos, organizacijos ar administraciniai teritoriniai vienetai, kurie vienam valdančiajam valdovui pagelbėdavo t. y. perimdavo tam tikras valdymo galias. Valstybės egzistenciją užtikrindavo tinkamas vadovas ir valdymo formos parinkimas. Organizacijos nuolatos augo ir vystėsi, tačiau kartu su jomis vystėsi ir valdymo formos. Kuo organizacija tapdavo stipresnė, tuo jos valdymas darėsi sudėtingesnis. Nors senovės organizacijų valdymo būdas stipriai skiriasi nuo dabartinių organizacijų valdymo būdų, tačiau principai atitinka priešistorės laikotarpyje egzistavusią vadybą.

Praktinis pavyzdys – bažnyčia. Visame pasaulyje bažnyčia yra pati seniausia egzistuojanti organizacija. Per keletą tūkstančių metų jos parodė tam tikrą vadybos formavimąsi: pasikeitė hierarchijos struktūra ir parapijos, kurioms vadovauti teisę turėjo tam tikro pobūdžio dvasininkai (vyskupai, kunigai).

Pagal A. I. Kravčenko (2010), vadybos mokslo istorija turi savo keturis pagrindinius vadybos ištakų etapus:

1. Šumerų civilizacijos suklestėjimas ir rašto atsiradimas.
2. Babilono valstybės klestėjimas ir Hamurabio teisyno išleidimas.
3. Biurokratinio valdymo atsiradimas ir Romos Katalikų Bažnyčios hierarchinės organizavimo struktūros susiformavimas.
4. Didžioji pramonės revoliucija.

Pirmiausia autorius išskiria šumerų civilizaciją, kurie sukūrė raštą. Sukūrę raštą, jie naudojo jį verslo sandoriams užtvirtinti. Išsaugoti vertimai iš ankstyvųjų Egipto papirusų, parašytų III tūkst. pr. m. e., įrodo valstybės organizavimo svarbą. Praktinis pavyzdys – piramidžių statymas, kas parodo, kad jau nuo seno žmonės sugebėjo valdyti sudėtingus procesus. Rašytiniai šaltiniai atskleidžia, kad egiptiečiai planavo, organizavo ir kontroliavo procesus. Senosios karalystės laikotarpiu tai buvo didžiulis indėlis į praktinės vadybos plėtojimą.

Vadybos mokslo istorija toliau formavosi Babilono valstybėje. Babilono valstybės valdovas – Hamurabis padarė didelę reikšmę praktinei vadybai. Jam valdant Babiloniją, pastaroji valstybė sustiprėjo. Jis suprato, kad kariavimas nepadės išsaugoti valstybės, tad įvedė teisės sistemą - Hamurabio kodeksą. Babilonijos įstatymų kodekso autorius laikėsi lygybės principo, kuris parodo, kad Hamurabis demokratas. ,,Ankstyviausias rašytinis įstatymas parodo žmogiškumo jausmą“ ir kad „žmogiškumas dažnai apibūdino senovės teisę ar daugiau nei tikslas stabilizuoti visuomenes“ (Anthony Smart, 2020). Galima teigti, kad senovėje buvo ieškoma žmogiškumo jausmo ir šis Hamurabio įstatymo kodeksas buvo kilnus siekis žmonėms pamiršti nesantaiką ir karą, o bandymas sukurti demokratišką valstybę.

Senovės Roma smarkiai prisidėjo prie vadybos mokslo raidos. Senovės Romoje aptinkama biurokratijos valdymo, o pastarosios sistemos buvo itin paveikta kariuomenė. Imperatorių valdžia buvo biurokratiškoji valdininkija, tad biurokratizmas sparčiai keitė visuomenės organizaciją. Vienas iš Senovės Romos valdytojų buvo Diokletianas, kuris reorganizavo imperijos provincijas. Diokletiano reformos pakeitė Romos imperijos valdžios struktūrą, stabilizavo imperiją ekonominiu ir kariniu požiūriu ir leido imperijai išsilaikyti dar šimtą metų. Romos imperija turėjo jau savo sukurtą valdymo sistemą.

Svarbią įtaką Romos vystymuisi turėjo ,,pinigų sistema, kuri buvo teisės vertybių lopšys, nes tuo laikotarpiu vykusiai ekonominei plėtrai galiausiai turėjo atsirasti pagrindiniai ekonominiai teisėtumai, nuo kurių laikų atsirado daugybė tarptautinės ir nacionalinės ekonominės teisės postulatų. Šie teisėtumai yra pagrindinės prielaidos, kurių reikia paisyti atliekant kiekvieną pinigų institutų analizę šiuolaikinėje teisėje“ (Dimitrijevic, M., ir Golubovic, S. 2017). Ne veltui paminėti pinigai, kadangi Romoje piniginis suverenitetas buvo apsaugotas labai stiprių įstatymų, nes būtent pinigai turėjo didelę reikšmę kas atstovauja didelei imperijai. Atėjus Diokletianui į valdžią, padėtis pamažu pradeda būti subalansuota ekonomine sistema. Praėjus dešimčiai metų po atėjimo į valdžią, jis visiškai atsisakė sidabrinių monetų naudojimo ir pristatė naują valiutą. Prasidėjo labai svarbus Romos istorijos etapas. Rezultatas buvo tas, kad monetų kalimas buvo kaldinamas ne tik imperatoriaus, bet ir miestų monetų kalyklose. Nepaisant Diokletiano reformų rezultatų sėkmės, piniginis stabilumas senovės Romoje vaidino labai svarbų vaidmenį vykdant ekonominę imperijos plėtrą visoje Europoje ir Vidužemio jūros link.

Pramonės perversmas vyko XVIII a. viduryje – XX a. pradžioje, kuris suskirstytas į etapus: pirmieji du etapai leido pereiti iš žemdirbiškos ir feodalinės visuomenės į pramoninę ir kapitalistinę, trečiajame etape buvo susijusios su postindustrine ar paslaugų visuomene. Ketvirtojoje pramonės revoliucijoje internetas, 3D spausdintuvai, kompiuteriai, programinė įranga, dirbtinis intelektas.

Pirmoji pramoninė revoliucija atsirado 1780-aisiais, turėdami garo jėgą, žmonės pasidarė daugiau produktyvūs. 1870 m. atsirado antroji pramonės revoliucija vystantis masinei gamybai ir elektros energijai. Trečioji pramonės revoliucija atsirado plėtojant IT ir elektroniką. Dabar esame

naujame etape kai kelių technologijų susiliejimas ne tik automatizuoja gamybą, bet ir žinias. Pirmosios trys pramonės revoliucijos įrodė gilius visuomenės, ekonomikos ir švietimo pokyčius. Pramonės perversmas buvo pokyčių metas, o vykstant pokyčiams susiformavo vadyba, kaip savarankiška veiklos sritis (Tomas Garcia Ferrari, 2017).

Prieš kelis tūkstančius metų Senovės Graikijoje tam tikrus valdymo principus atskleidė filosofas Sokratas. Sokratas neigiamai žiūrėjo į demokratinę santvarką, nes jo nuomone, tai neužtikrino valdymo kokybės. Sokratas įstatymus laikė socialinės tvarkos pagrindu, būtent dėl to, kai buvo nubaustas mirties bausme, jis nebėgo iš kalėjimo, kadangi įstatymo pažeidimas graikams reiškė visuomenės tvarkos sugriovimą. Vertinant tokią santvarką, demokratiniuose Atėnuose, teises turėjo tik laisvi piliečiai. Tuo laikotarpiu vyravo žmonių vergovė, tad vergai buvo beteisiai ir tai nėra ta pati demokratija kokia ji yra šiais laikais. Per tokį ilgą laikotarpį tradicinė demokratija virto į įstatymus, kurie gina žmogaus teises. Asmens laisvė ir žmogaus teisės tapo neatskiriami nuo kultūros.

Europai atėjus į modernųjį amžių, daugelis tikėjo, kad diktatūra pasiliko už nugaros. Siekiant desperatiškai išsaugoti savo valstybę ir likti valdovo vietoje, tokios valstybės kaip Rusija ir Baltarusija demonstruoja realius pavyzdžius, kad diktatūra egzistuoja. Graikų filosofas Platonas teigė, kad žmogus tampa ar filosofu arba „rūpinasi teisingu vadovavimu“. Pagal Platoną, galima teigti, kad žmogus, kuris vis dar moderniame amžiuje užsiima tironija (Putinas, Lukašenka) paprasčiausiai ieško amžinosios tiesos, teisingumo valdžioje. Atsižvelgiant, į Rusijos ir Baltarusijos tam tikrus politinius veiksnius, galima daryti prielaidą, kad valdovai turi asmeninius įsitikinimus ir ambicijas, kur nepaisant padarinių, nepripažįsta esamų vadovavimo stilių esant valstybės valdovais.

Išnagrinėjus vadybos mokslo istorijos etapus ir raidą, galima teigti, kad organizacija turi būti pasiruošusi efektyviai veikti nuolat kintančioje aplinkoje ir valdyti vykstančius pokyčius. Senovėje organizacijos kurdavosi tam, kad įgytų turto arba valdžios. Šiandieniniame versle veikiančios organizacijos privalo iškart prisitaikyti prie galimų ekonominių, socialinių ar technologinių pokyčių. Galima teigti, kad šiuolaikinė vadyba yra aptinkama ir senovės laikais.

Išoriniai aplinkos pokyčiai priveda prie naujų vadybos mokslų teorijų ir koncepcijų, įmonės privalo prisitaikyti ir atkreipti dėmesį į savo vadovavimo stilių, į organizacines sąlygas darbuotojams, kurios skatina darbuotojo su darbu susijusį požiūrį, motyvaciją ar elgesį. Šiuolaikinėse organizacijose darbuotojas yra vienas svarbiausių veiksnių, kuris padeda organizacijai kartu su darbuotoju siekti efektyvumo ir rezultatyvumo.

Apibendrinant, organizacijų įsitvirtinimas rinkoje, globalizacija, pramonės perversmas, technologijų tobulėjimas formuoja naują požiūrį į organizaciją, kurioje darbuotojai tampa svarbiausia sistemos dalimi, kuri lemia organizacijos efektyvumą. Atsirandant vis naujoms paradigmoms, verslas žengia į priekį ir besikeičiančioje aplinkoje verslo sėkmė priklauso nuo sugebėjimo nuolat prisitaikyti prie pokyčių ir išlaikyti darbuotojus, kaip svarbiausią organizacijos sistemos dalį.

1.2. Vadovavimo stilių klasifikacija ir jų poveikis organizacinei kultūrai

Anksčiau vadovavimas suteikė „kompasą“ su kuriuo žmonija rado kelią tais laikais, kuriais reikėjo išlaikyti egzistenciją. Tai suformavo kelią, kuriuo žmonės ėjo ir galiausiai sukūrė civilizacijas, pramonę, institucinius vienetus. Galima daryti prielaidą, kad visame pasaulyje organizacijos įsteigtos tam, kad pasipelnytų. Norint pasiekti ir įgyvendinti verslo įmonių užsibrėžtus tikslus ir uždavinius, visoms organizacijoms reikia darbuotojų, tačiau reikia darbuotojus ir tinkamai valdyti. Vadovavimas yra vienas iš pagrindinių veiksnių, susijusių su bet kurios organizacijos sėkme ar nesėkme.

Teigtina, kad organizacinių tikslų ir uždavinių įgyvendinimas neatsvertų darbuotojų norų ar tikslų ir neišlaikytų jų motyvacijos. Todėl vadovai iš tikrųjų turi kelias atsakomybes, viena atsakomybė skirta organizacijoms tikslams ir uždavinių įgyvendinimui, o kita padėti darbuotojams pasiekti savo asmeninius tikslus.

Kiekviena organizacija ir kiekviena komanda mano, kad jiems reikia vadovavimo. Vadovavimas organizacijos viduje turi įtakos darbuotojų elgesiui (Naile ir Selesho, 2014). Analizuojant organizacijas neatsiejami jose taikomi valdymo stiliai. Kuo didesnis dėmesys bus skiriamas įvairių organizacijos stilių veiksmingumui, tuo labiau tam tikros organizacijos darbuotojai bus paveikti padaryti daugiau dėl savo organizacijos. Vadovavimo stilius - tai būdas, kuriuo lyderis nukreipia ir motyvuoja žmones siekti organizacinių tikslų.

Organizacijos veiklai yra didelis vadovavimo stilių poveikis. Vadovavimo stilius daro įtaką organizacijos kultūrai, o tai savo ruožtu daro įtaką organizacijos veiklai. Organizacijos kultūra ir veikla yra susijusi su vadovavimo stiliaus tipu (Klein ir kt., 2013).

Vadovavimo stilius vertinamas kaip skirtingų savybių, bruožų ir elgesio derinys, kuriuo vadovai naudojasi bendraujant su savo pavaldiniais (Mitonga-Monga ir Coetzee, 2012). Pagal pastarąjį autorių, vadovavimą laiko modeliu, susijusiu su vadovo elgesiu, kuris yra skirtas integruoti organizacinį ar asmeninį interesą tam tikriems tikslams pasiekti.

Atsižvelgiant į faktą, kad darbuotojai yra gyvybinė jėga, skatinanti įmones į priekį, pagrindinė vadovavimo stiliaus paskirtis yra pripažinti šio elgesio derinimo būdą siekiant paveikti pavaldinius. Vadovavimas yra nepaprastai svarbus ir kaip socialinis reiškinys ir kaip mokslinio tyrimo objektas. Ngodo (2008) vadovavimą laiko abipusiu socialinės įtakos procesu, kurio metu vadovai ir pavaldiniai daro įtaką vieni kitiems, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai.

J. Martinkienė (2020) mano, kad yra reikšmingas ryšys tarp vadovavimo stiliaus ir organizacijos veiklos. Vadovavimo stilių poveikis yra svarbus indėlis į organizacijos tvarumą ir tai suteikia konkurencingumo pranašumą prieš kitus verslo konkurentus. Tinkamai parinktas vadovavimo stilius padeda organizacijoms efektyviai pasiekti savo tikslus ir uždavinius, tuo pačiu užtikrindami, kad darbuotojai turėtų pakankamai išteklių savo darbams užbaigti.

Daugelis mokslininkų pateikia įvairių apibrėžimų apie vadovavimo stilius, tačiau labiausiai paplitusios šiuolaikinės sąsajos siejasi su vadovavimo metodais, elgesio normomis.

1 lentelė. Vadovavimo stiliaus apibrėžimai

Autoriai	Vadovavimo stiliaus apibrėžimai
Nahavandi (2002)	Neefektyvus vadovavimo stilius gali turėti įtakos komandinio darbo organizacijoje efektyvumui.
DuBrinas (2010)	Vadovavimo stilius yra nuolatinis elgesio modelis, vaizduojantis lyderį skiriant užduotis ir vertę organizacijoje.
Bubleas (2014)	Vadovavimo stilius apibrėžiamas kaip asmuo naudojasi savo teise, norėdamas paveikti pasekėjus dirbti kartu siekiant organizacinių tikslų.
Asrar-ul-Haq ir Kuchinke‘as (2016)	Vadovavimo stilius labai įtakoja organizacijos vertinamus rezultatus, tokius kaip maža darbuotojų kaita, sumažintos pravaikštos, klientų pasitenkinimas ir organizacijos efektyvumas.

Sudaryta darbo autoriaus

Remdamiese 1 lentele, galima suformuluoti ne tik vadovavimo stiliaus apibrėžimą, tačiau jau galima pastebėti galimą poveikį organizacijai ir jos darbuotojams. Vadovavimo stilius gali sukelti darbuotojų įkvėpimą arba susierzinimą, dėl ko padidėja arba sumažėja produktyvumas. Galima daryti prielaidą, kad darbo vietoje vadovo vadovavimo stilius gali teigiamai arba neigiamai paveikti darbuotojo sveikatą. Taip pat manoma, kad vadovavimo stilius yra tarsi elgesio modelis, kas automatiškai leidžia sieti jau su elgesiu, savybėmis ar darbo etika. Dauguma vadovavimo stilių teoretikų sutaria, kad vadovavimo literatūroje dominuoja bruožai, stilius ir nenumatytų atvejų teorijos (Jung, 2014, Kesting 2016 ir Schein 2015).

Atitinkamai pasirinkti vadovavimo stiliai daro įtaką darbuotojų motyvacijai bei paveikia vadovo ir darbuotojų santykius. Šiuolaikiniame pasaulyje vis labiau akcentuojami charizmatiniai ir transformaciniai vadovai dėl jų didelės įtakos organizacijai. Nors charizmatiška ir transformacinė lyderystė turi keletą bendrų bruožų, egzistuoja svarbūs konceptualūs skirtumai.

Charizmatiškas vadovavimo stilius turi labai tvirtą viziją ar aiškius tikslus, sugeba veiksmingai perteikti šią viziją ir rodo nuoseklumą bei susitelkimą. Geba skatinti visus komandos narius siekti tikslų. Housas (1977) buvo tas, kuris bandė paaiškinti charizmatiškų lyderių elgesį ir pateikti teorinį paaiškinimą apie procesą, kurį charizmatiški lyderiai naudoja paveikti savo pasekėjus. Šios įžvalgos buvo ankstyvos ir svarbiausios pateikiant „pamatus, kaip charizma šiandien yra statusas“ (Antonakis, 2017). Housas teigė, kad charizmatiškas poveikis yra emocinė sąveika, kuri vyksta tarp lyderio ir jo pasekėjų. Charizmatiškas vadovavimas gali būti veiksmingas, nes jis susieja pasekėją su organizaciniu identitetu (Northause, 2015). Karim (2016) teigia, kad charizmatinis vadovavimo stilius lemia sėkmę, nepaisant įdėtų pastangų, ypač veiksmingai pasireiškia aplinkybėmis, kai reikia skubiai veikti. Charizmatinis lyderis labai paprastai pasitiki savimi, yra drąsus ir tvirtai tiki savo įsitikinimais, kuriuos

perduoda pasekėjams, o iš jų reikalauja ryžto ir įsipareigojimų. Charizmatiški vadovai rodo elgsenos pavyzdį (Shao ir kt., 2016), žavėdami darbuotojus. Kita vertus, charizma gali turėti ir neigiamos įtakos kai vadovai manipuliuoja, taiko represijas ar save išaukština.

Transakcinė lyderystė pirmiausia apibrėžiama kaip mainų santykiai, kai lyderis ir pasekėjas yra susitarę. Tai reiškia, kad abidvi pusės gauna naudą. Priešingai nei transakcinė, transformacinė lyderystė visai nėra mainų procesas. Transakcinė reiškia, kad vadovas tikisi iš pavaldinių tam tikrų dalykų, kurie leis užtikrinti sklandžią organizacijos veiklą, tačiau mainais darbuotojai gauna tam tikrą atlygį iš vadovo.

Vadovas yra žinomas kaip sandorių lyderis, jei kažkas visada nori ką nors duoti mainais (Uchenwamgbe, 2013). Tai gali apimti daugybę dalykų, pavyzdžiui, paaukštinimą, atlyginimų kėlimą, veiklos peržiūras, naujas pareigas ir pan. Pagrindinė tokio tipo vadovavimo problema yra lūkesčiai. Vadinasi, vadovavimą sandoriams galima apibrėžti kaip tikslų ir atlygio mainus tarp vadovybės ir darbuotojų (Ojokuku ir kt., 2012).

Tokių sandorių ypač reiktų vengti dirbant grupėse, kadangi ši vadovavimo stilius gali padaryti neigiamą poveikį darbuotojams. Šį vadovavimo būdą pasirinkęs vadovas gerins organizacijos veiklą, tačiau toks požiūris neleis pasiekti maksimalių organizacijos rezultatų.

Transformacinis vadovavimo stilius orientuotas į sekėjų ugdymą ir jų poreikių įvertinimą. Vadybininkai, kurie sutelkia dėmesį transformacinė lyderystė daugiausia dėmesio skiria bendros darbuotojų vertybių sistemos, moralės, įgūdžių ir jų motyvacijos ugdymui. Transformacinė lyderystė veikia kaip tvirtas tiltas tarp pasekėjų ir lyderių, siekiant sukurti aiškų supratimą, susijusį su motyvacijos lygiu, vertybėmis ir interesais. Bassas ir Avolio (1994) teigė, kad transformacinė lyderystė demonstruoja aukštesnį vadovavimo rezultatą. Transformacinė lyderystė, pasak Basso ir Avolio (1994), įvyksta tada, kai lyderiai praplečia ar padidina darbuotojų susidomėjimą.

Wangas (2011) išsiaiškino, kad transformacinė lyderystė ir sekėjų ryšys yra teigiamai susijęs. Transformacinis vadovavimas ir komandų darbas organizaciniu lygiu yra siejami teigiamai. Xu ir Wangas (2010) teigė, kad našumas yra įgūdžių, gebėjimų, žinių ir motyvacijos funkcija, kuri yra nukreipta į nustatytą elgesį. Minėtų autorių atliktas tyrimas parodė, kad transformacinis vadovavimas sustiprina bendrą pasekėjų vystymąsi. Transformacinės lyderystės pasekėjai sieja save apibrėžiantį ir tenkinantį santykį su asmeniu ar grupe. Idealizuota ir elgesio transformacijos lyderių charizma motyvuoja sekėjus susitapatinti su lyderiu (Jyoti ir Bhau, 2015).

James MacGregor Burnsas transformacinę lyderystę supranta kaip procesą, kurio metu lyderis ir pasekėjas, neabejotinai bendraudami, pakelia vienas kitą į aukštesnį motyvacijos ir asmeninio tobulėjimo lygį. Sofi ir Devanadhenas (2015) teigė, kad transformacinė lyderystė turi didelę įtaką organizacijos rezultatams. Galima teigti, kad transformacinė lyderystė daro teigiamą įtaką organizacijos veiklai.

Apibendrinant, transformacinį, transakcinį ir charizmatinį valdymo stilių, galima teigti, kad šiuolaikinės organizacijos efektyvesnės tos, kurios taiko transformacinį vadovavimą. Atsižvelgiant į darbuotojus, matyti, kad jie labiau pasiryžę bus stengtis dėl transformacinio vadovo nei transakcinio, kadangi transakcinis vadovas nesugebės įtikinti visų darbuotojų įvykdyti sandorių, dėl to, kad ne visiems darbuotojams vadovo tikslai atrodys svarbūs. Vadovai, kurie pasitiki savimi gali pasiekti aukštų rezultatų dėl to sėkmingam valdymui reikalingas transformacinis vadovavimas. Jis ypatingas tuo, kad vadovas savo elgesiu žavi savo pavaldinius, o pastarieji dėl to yra pasiryžę įgyvendinti jo sumanymus. Sugebėjimas paveikti darbuotojus savo elgesiu tikras vadovavimo pavyzdys darbuotojų motyvacijai.

Remiantis vadybos literatūra, panašu, kad vadovų veiksmingumas labai priklauso nuo to, kaip jie elgiasi su pavaldiniais, arba paprasčiausiai, nuo jų vadovavimo stiliaus. Laikui bėgant mokslininkai sukūrė įvairias lyderystės tipologijas, kurios apima jų konceptualizavimo ir operatyvizavimo panašumus ir sutapimus (Anderson ir Sun, 2017). Vieną ankstyviausių tipologijų sukūrė (Lewin, Lippitt ir White, 1939), kurią sudaro trys stiliai: autoritarinis arba valdingas, liberalus arba anarchinis, demokratiškas arba kolegialus. ,,Autokratiniai lyderiai, kurie perima atsakomybę ir nustato aiškius lūkesčius, ką, kada, kodėl ir kaip atlieka darbuotojai. Demokratinis lyderis, kuris skatina organizacijos pasekėjų indėlį į sprendimus, tiek didelius, tiek mažus, ir toliau skatina bendradarbiavimo dvasią įgyvendinant tikslus ir užduotis, ir liberalaus stiliaus lyderiai, kurie visiškai nenusileidžia, kai sekėjai atlieka savo užduotis ir suteikia didelę įtaką sprendimų priėmimui“ (Gandolfi ir Stone, 2017).

2 lentelė. K. Lewino vadovavimo stilių klasifikacija

	Vadovavimo stiliai		
	Autoritarinis	**Demokratinis**	**Liberalus**
Sprendimų priėmimo metodai	Visus klausimus sprendžia atskirai	Prieš priimdamas sprendimą tariasi su pavaldiniais	Laukia nurodymų iš viršaus
Sprendimų pateikimo būdai	Įsako, komanduoja	Siūlo, ginčijasi	Klausia, įtikina
Atsakomybės paskirstymas	Paima ar perduoda pavaldiniams	Paskiria atsakomybę, perduoda valdžią	Stengiasi nustumti bet kokią atsakomybę
Požiūris į iniciatyvą	Visiškai slopina	Skatina	Atiduoda pavaldiniams
Požiūris į verbavimą	Nepriima nekvalifikuotų darbuotojų	Atrenka kompetentingą darbuotoją	Neatsako už atranką
Bendravimo stilius	Laikosi atstumo, nėra komunikabilūs	Yra draugiški, mėgaujasi bendravimu	Su pavaldiniais bendrauja tik jų pačių iniciatyvomis
Komunikacija tarp vadovo ir pavaldinių	Sunki, priklauso nuo nuotaikos	Sklandus bendravimo būdas, nuolatinė savikontrolė	Lengvas, lankstus
Požiūris į discipliną	Laikosi formalios drausmės, griežto grafiko	Disciplinos šalininkai	Nereikalauja pagarbos oficialiai drausmei
Poveikio pavaldiniams metodo pasirinkimas	Bausmę laiko pagrindiniu stimuliavimo metodu, retai skatina išrinktuosius	Taiko įvairius skatinimo ir bausmės metodus	Dažniau naudoja atlygį

Sudaryta darbo autoriaus pagal Stoškus ir Beržinskienė, 2005

Apibendrinant, autoritarinis stilius suteikia didžiausią produktyvumą, tačiau grupiniai santykiai dažnai nukenčia. Autokratiniai lyderiai priima sprendimus nepasitarę su savo komandos nariais.

Autoritarinio stiliaus privalumai: greiti rezultatai, darbuotojai turi aiškias instrukcijas, sprendimų priėmimas aiškus, kaip ir atsakomybė už darbo funkcijas. Tai užtikrina aiškumą, taupo laiką ir suteikia vadovui visišką kontrolę. Tai yra tikslinga, kai reikia priimti sprendimus greitai, kai nereikia komandos indėlio ir kuomet komandos rezultatas nėra būtinas. Tačiau šis stilius gali lemti darbuotojų kaitą.

Taikant demokratinį stilių, galima pastebėti atvirkštinę situaciją. Demokratinio stiliaus taikymo stipriosios pusės: didesnis darbuotojų kūrybingumas ir asmeninė atsakomybė atliekant tam tikras darbo funkcijas. Demokratų lyderiai priima galutinį sprendimą, tačiau jie apima komandą ir jos narius sprendimų priėmimo procese. Jie skatina kūrybiškumą, o darbuotojai dažnai labai užsiima projektais ir sprendimais. Todėl komandos nariai paprastai būna patenkinti darbu ir pasižymi dideliu produktyvumu.

Liberalus stilius parodo blogiausius rezultatus pagal visus parametrus. Liberalaus stiliaus lyderiai savo komandos nariams suteikia daug laisvės daryti nustatyti savo darbo terminus. Jei reikia, jie teikia paramą ir teikia išteklius bei patarimus, tačiau kitaip neįsitraukia. Ši autonomija gali sukelti didelį pasitenkinimą darbu, tačiau gali būti sunku, jei komandos nariai neturi žinių, įgūdžių ar savęs motyvuoti efektyviai dirbti.

K. Lewino klasifikacija tapo daugelio naujų vadovavimo modelių kūrimo pagrindu. Remdamiesi šia koncepcija, galima teigti, kad idealus vadovavimo stilius nebuvo rastas. Skirtingi vadovavimo stiliai pasirodo efektyvūs skirtingose situacijose, kaip tai teigė ir pats K. Lewinas. Šiems modeliams yra virš 100 metų, dėl to yra neįtikėtina, kad šios trys išskirtos klasifikacijos yra vis dar aktualios.

Autokratinio valdymo požymiai	Demokratinio valdymo požymiai	Liberalaus valdymo požymiai
Centralizacija	Dėmesys į darbuotojų pomėgius	Nesikiša į pavaldinių veiklą
Vienvaldiškumas	Dėmesys į darbo sąlygas	Akcentuoja darbo grupes
Nurodinėjimas	Dėmesys į atitinkamą darbo krūvio paskirstymą	Sukuria darnią darbo aplinką
Kontrolė	Skatina darbuotojų iniciatyvą	Pasitiki pavaldiniais
Pagarbos trūkumas	Suteikia savarankiškumą	Duoda laisvę pavaldiniams
Tarpusavio santykių nepaisymas	Išklauso darbuotojų nuomonę	Suteikia sąlygas tobulėti

1 pav. Tradicinių valdymo stilių požymių palyginimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal V. Damašienė, 2002

Anot Želvio (2003), autokratinis vadovas stengiasi sutelkti savo rankose visas galias, vienas priima sprendimus, itin griežtai kontroliuoja pavaldinius bei laukia jų paklusnumo. Galima teigti, kad

autokratinis vadovo tipas nėra efektyvus, ypač atsižvelgus į darbuotojus. Šį tipą geriausia naudoti tik esant būtinybei.

Kaip teigia Želvys (2003), demokratinis vadovavimas, priešingai nei autokratinis, reiškia galių ir atsakomybės pasidalinimą tarp darbuotojų, aktyvų personalo dalyvavimą sprendimo priėmimo procese. Praktiškai tai geriausias vadovo valdymo būdas.

Demokratiniai lyderiai tiesiogiai įtraukia pasekėjus į sprendimų priėmimo procesą, o komunikacijos procesas tampa kūrybiškas ir dvikryptis (Burlea ir Rainey, 2013).

Demokratinio vadovavimo stilius efektyviai naudojamas augančioje įmonėje, kur darbuotojai yra pakankamai subrendę, kad gautų tam tikrą autonomiją ir laisvę veikti, tačiau jiems vis tiek reikia vadovo vadovavimo ir orientacijos (Mihai, 2015).

Liberalaus valdymo požymiai dažniausiai atsispindi mokytojų, dėstytojų veikloje. Pagrįstas visų organizacijos narių bendradarbiavimu ir kūrybiškumu. Geriausia taikyti kūrybiškoje aplinkoje, kurioje darbuotojai būtų laisvi, tačiau minimaliai kontroliuojami (Aželytė, 2007).

Apibendrinant galima teigti, kad skirtingas vadovavimo stilius akcentuoja vis skirtingus aspektus. Tačiau aptarus visus tris vadovavimo stilius, galima daryti išvadą, kad organizacijos sėkmė priklauso nuo vadovavimo stiliaus. Vadovaujant autokratui, kolektyvas gali išsiardyti, nėra jokio tobulėjimo ir judėjimo į priekį ypač darbuotojų atžvilgiu. Darbuotojai jausis demotyvuoti esant autokratinio stiliaus vadovui. Teigtina, kad dažnai vadovai autokratai galvoja, kad yra labai geri vadovai. Tiek liberalus vadovavimo stilius, tiek demokratinis stilius parodo darbuotojus kaip komandą, taip pat darbuotojai turi motyvacijos dirbti. Jie geri vadovai, kurie prisiima atsakomybę už klaidas, tačiau turi pripažinti silpnąsias vietas. Galima daryti prielaidą, kad geriausia vadovui judėti nuo vieno stiliaus prie kito, tokiu atveju, organizacija bus dinamiška.

Teorines prielaidas susijusias su vadovų įsitikinimais apie savo pasekėjų motyvaciją turėjo D. McGregoras (1960), kuris teigė, kad „už kiekvieno vadovo sprendimo ar veiksmo slypi prielaidos apie žmogaus prigimtį ir žmogaus elgesį“. Jis taip pat teigia, kad šios teorinės prielaidos, kurios paprastai yra netiesioginės, lemia tam tikrą valdymo stilių, o tai savo ruožtu lemia tam tikrą darbuotojų elgesį. Tai reiškia, kad jei vadovai iš tikrųjų priims daugiau teigiamų prielaidų apie vidutinį darbuotoją, jie taip inicijuos daugybę teigiamų pokyčių. McGregoras išskiria teoriją X ir teoriją Y.

X teorija apima vadovavimo prielaidas, kad vidutinis žmogus nemėgsta darbo, vengia atsakomybės, neturi ambicijų ir siekia saugumo (t. y. žemesnio lygio poreikių tenkinimas pagal Maslow teoriją). Todėl tokiam žmogui reikalinga kryptis ir griežta kontrolė. McGregoras teigia, kad tingus, pasyvus ar apsukrus darbuotojų elgesys yra vadovo prielaidų ir vadovavimo praktikos pasekmė (Cook, D. H., 2020). X teorijos vadovai mano, kad vidutinis darbuotojas savaime nemėgsta darbo ir, jei įmanoma, jo išvengs. Dėl to dauguma darbuotojų turi būti verčiami, kontroliuojami, nukreipiami ir jiems

grasinama bausmėmis, kad jie duotų pakankamai pastangų organizaciniams tikslams pasiekti, taip pat jie vengia atsakomybės ir turi gana mažai ambicijų.

Y teorija reiškia, kad žmonės apskritai nemėgsta darbo. Darbas, priešingai, gali būti patenkintas. Y teorija taip pat apima tai, kad žmogus yra kūrybingas ir vaizdingas, gebantis vykdyti savikontrolę bei siekti atsakomybės ir savirealizacijos (t. y. tenkinti aukštesnio lygio poreikius pagal Maslow teoriją). Pasak McGregoro, Y teorijos vadovas yra atsakingas už sąlygų, kuriomis pasekėjai galėtų parodyti savo galimybes, sukūrimą. Pagrindinė vadybinė užduotis yra organizuoti verslą taip, kad darbuotojų tikslai atitiktų organizacijos tikslus (Hommelhoff, 2017). Darbuotojai sieks tikslų, kuriems jie yra įsipareigoję, vadovaudamiesi savimi ir savikontrole. Jie gali panaudoti gana aukštą vaizduotės lygį ir kūrybiškumą organizacinėms problemoms išspręsti.

Apibendrinant, autoriai skirtingai pateikia vadovavimo stiliaus teorijas ir pabrėžia skirtingus klasifikuojamus vadovavimo stilius. Skirtingos teorijos apibūdina strategijų, procesų ir struktūrų modifikavimo efektyvumą organizacijoms. Pažvelkime žemiau kaip skirtingi autoriai skirtingu laikotarpiu suklasifikavo vadovavimo stilius.

3 lentelė. Tradicinių vadovavimo stilių klasifikacijos

Autorius	Tradicinių vadovavimo stilių klasifikacijos
K. Lewinas (1939)	Autoritarinis Demokratinis Liberalus
D. Mc. Gregoras (1960)	Teorija X Teorija Y
B. M. Bassas ir B. J. Avolio (1995)	Transakcinis Transformacinis Charizmatinis

Sudaryta darbo autoriaus

Pastaraisiais dešimtmečiais susidomėjimas vadovavimo tema mokslininkų tarpe didėjo. Vadovavimas kaip savarankiška samprata pasikeitė dėl demografijos, globalizacijos, technologijų ir darbo praktikos pokyčių. Buvo atlikta daug tyrimų, kaip vadovavimas daro įtaką organizacijos veiklai, kaip įvairūs vadovavimo stiliai veikia organizacijos kultūrą, darbuotojų efektyvumą, rezultatus, motyvaciją ar pasitenkinimą organizacijose. Valdymo stiliai daro didžiulį poveikį organizacijoje dirbantiems žmonėms. Atitinkamai taikant tam tikrą organizacijoje valdymo stilių galima pasiekti sėkmingų rezultatų.

Vadovavimo stilius daro didžiulį poveikį ne tik darbuotojams, tačiau ir visai organizacinei kultūrai. Tinkamas lyderiavimo stiliaus pasirinkimas daro įtaką organizaciniam klimatui ir organizacinis klimatas turės didelį teigiamą poveikį darbuotojams pasitenkinimui darbu. Išsiaiškinta, kad tik nuo vadovavimo priklauso organizacinis klimatas, organizacijos sėkmė, darbuotojų rezultatai ir jų motyvacija.

1.3. Lyderystės samprata ir koreliacija su vadovavimu

Lyderystės tyrimų istorija prasidėjo senovėje. Antikos mokslininkai bandė susisteminti lyderiui būdingas savybes, deja tuo metu jie negalėjo vadovautis šiuolaikine moksline metodika. Per pastaruosius šimtmečius, pasikeitė mokslinis požiūris į lyderystę ir vadovavimą. Atsiranda vis daugiau teorijų, atitinkančių tam tikru laikotarpiu vyraujančią paradigmą. Lyderystės ir vadovavimo nagrinėjimas darbo aplinkoje iki šių dienų sulaukia itin daug dėmesio. Daugelis autorių pritaria nuomonei, kad lyderystė ir vadovavimas nėra tas pats, tačiau nesutaria dėl šių terminų galimų sąsajų.

Mokslinėje literatūroje lyderystės sąvokos samprata labiau siejasi su tam tikrų bruožų apibūdinimais. Tai tarsi žmogaus gebėjimas motyvuoti savo darbo grupę, motyvuoti kitus. Galimai lyderystė labiau yra darymas, veikimas, o vadovavimas – nurodymas, organizavimas. Vadovavimas daugiau orientuojasi į žmogaus darbo poziciją ar statusą, kas turi įtakos darbuotojams.

4 lentelė. Vadovavimo ir lyderystės sąvokų palyginimas

Autoriai	Lyderystė	Vadovavimas
Katzas (1955)	Lyderystė yra įvairiapusės įtakos darymas santykiams.	Vadovavimas yra vienpusiai valdžios santykiai.
J. P. Kotteris (2001)	Lyderystė yra gebėjimas kolektyviniams veiksmams gyvuoti.	Vadovavimas – vadovo darbas, kuris rūpinasi grupės ar organizacijos veiklos planavimu, organizavimu, biudžeto sudarymu, koordinavimu ir stebėjimu.
Northouse‘as (2007)	Lyderystė – elgesys, stilius, įgūdis, procesas, atsakomybė, patirtis, valdymo funkcija, valdžios pareigybė, įtakojantys santykiai, charakteristika ir gebėjimas.	Vadovavimas – procesas, kurio metu efektyviai naudojant išteklius pasiekiami nustatyti tikslai.
J. D. Bensonas (2008)	Lyderiavimas yra susijęs su pokyčiais organizacijose.	Vadovavimas yra susijęs su sudėtingais sprendimais ir sunkiais veiksmais.

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, kiekvienas autorius, išreikšdamas savo nuomonę, nesuklysta, tik pateikia daugiau įžvalgų iš savų perspektyvų. Kai kurie mokslininkai teigia, kad nors vadovavimas ir lyderiavimas sutampa, šios dvi veiklos nėra sinonimai (Bass, 2010). Tiesą sakant, kai kurie asmenys juos vertina kaip kraštutines priešybes ir mano, kad geras lyderis negali būti geras vadovas ir yra priešingai (Ricketts, 2009).

Katzas manė, kad vadovybės atsakomybė paprastai yra orientuota į užduotis, ir tai apima personalo ugdymą, didelių galimybių turinčių asmenų konsultavimą ir konfliktų sprendimą, išlaikant etiką ir drausmę (Katz, 1955). Iš pateiktų autorių įžvalgų, galima teigti, kad vadovavimas apskritai yra procesas, naudojamas organizaciniams tikslams pasiekti.

Bennis ir Nanus (1997) apibrėžė efektyvią lyderystę kaip žmones, kurie tarnauja kitiems, o jie jais vadovaujasi. Be to, Peteris Druckeris apibrėžė, kad lyderis yra tas, kuris turi pasekėjų (Drucker, 1999). Tačiau kai kurie teoretikai mano, kad lyderystė yra socialinės įtakos procesų forma (House ir Aditya, 1997). Nors lyderystės apibrėžimų yra įvairių, dauguma apibrėžimų buvo sutelkti į du komponentus: įtakoti grupę asmenų ir sukurti viziją siekiant bendro tikslo.

Lyderiavimas ir valdymas apima įtaką, darbą su žmonėmis ir darbą siekiant bendrų tikslų (The Guardian, 2013). Tačiau lyderiavimo ir valdymo sritys laikomos labai skirtingomis (Kotterman, 2006).

Daugelis tyrėjų analizuoja lyderystę, vadovavimą ir bando pritaikyti skirtingoms organizacijoms. Organizacijos, kurios turi savo strategiją, tačiau turi problemų su personalo organizavimu, stengiasi išsiaiškinti sąsajas tarp vadovavimo ir lyderiavimo. Tam tikros organizacijos nori išsiaiškinti lyderystės kompetencijas, kadangi galėtų efektyviau išnaudoti darbuotojus ar jų grupes siekiant bendrų organizacijos tikslų. Verta atkreipti dėmesį į dar kelių autorių paminėtas nuomones.

Pasak J. P. Kotter‘io (1990), lyderiams rūpi pokyčiai, kurie gali atnešti sėkmę organizacijai, priešingai nei vadovams rūpi užtikrinti tvarką organizacijoje. Labai panašios nuomonės yra J. D. Bensonas (2008), kuris teigia, kad vadovavimas yra susijęs su sudėtingais sprendimais ir sunkiais veiksmais tikslui pasiekti, o lyderiavimas itin susijęs su pokyčiais. Kiek kitokią nuomonę yra išsakęs P. G. Northouse‘as (2009), kad kai vadovai stengiasi daryti įtaką darbuotojams, kad pasiektų tikslus, jie užsiima lyderyste, o kai lyderiai planuoja ar organizuoja, pastarieji užsiima vadyba.

A. Zaleznikas (1977) aptardamas lyderystės sampratą išskiria dvi kryptis: lyderiavimą kaip procesą ir lyderiavimą kaip savybę.

Iš pastarųjų mokslininkų pateiktų apibrėžimų, galima daryti prielaidą, kad vieni mokslininkai supranta lyderystę kaip elgesio sampratą, o kiti kaip procesą.

Lyderystės ir vadovavimo koreliacijos neužmiršo ir lietuvių autoriai.

Lyderystė – procesas, menas bei gebėjimas viziją paversti realybe ir siekiant užsibrėžto tikslo pritraukti kuo daugiau žmonių bei turėti įtakos skatinant juos savarankiškai dėti pastangas grupės tikslų pasiekimui (Digrienė, 2018).

Lyderystė – procesas, apimantis keturis lyderystės elementus: lyderį, sekėją, procesą ir tikslą (Minelgaitė ir Vaičiukynaitė, 2017).

Pagal autorius, galima daryti prielaidą, kad lyderiavimas orientuojasi į ateitį, o vadovavimo akcentas lieka dabartyje. Tai reiškia, kad lyderiai labiau suinteresuoti siekti tikslų, o vadovai labiau naudojasi savo pareigomis.

Išanalizavus pateiktas tiek užsienio, tiek lietuvių autorių nuomones vadovavimo ir lyderystės tema galima teigti, kad itin sunku nubrėžti pabaigos liniją tarp vadovų ir lyderių. Skirtingu laikotarpiu, kiekvienas autorius pateikė gan skirtingas sąvokų sampratas, tačiau bendros nuomonės iki šių laikų nėra.

1.3.1. Lyderio ir vadovo skirtumai

Vadovas ir lyderis dažnai sutapatinami, kaip ir vadovavimo ir lyderystės sampratos, tačiau praktiškai dauguma organizacijų, įskaitant akademijas, dideles korporacijas, lyderystės teoretikus, tyrėjus yra išties susirūpinę dėl šių sąvokų skirtumų. Skirtumai tarp vadovo ir lyderio lemia organizacijos aplinką, kurioje dirba darbuotojai, poveikis padaromas jų motyvacijai. Šios sąvokos negali būti sinonimai vien dėl darbo funkcijų ir užimamų pareigų, taip pat atsižvelgiant į valdymo įgūdžius planuojant, kuriant ar nukreipiant darbuotojus link organizacijos misijų ir vizijų įgyvendinimo, o lyderystės įgūdžiai naudojami įgyvendinant organizacijos pokyčius, nustatant tinkamą kryptį, derinant tarpusavyje darbuotojus, juos motyvuojant ar įkvepiant.

Dažniausiai lyderis yra tas, kuris įkvepia, skatina ir daro įtaką darbuotojams, kad jie noriai dirbtų siekdami organizacijos tikslų. Kita vertus, vadovas yra svarbus ryšys tarp firmos ir jos suinteresuotųjų šalių, t. y., darbuotojų, klientų, tiekėjų, akcininkų, vyriausybės, visuomenės ir kt. Jis yra tas, kuris atlieka pagrindines vadybines funkcijas. Svarbu įvertinti kokios yra tos savybės, kurios apibūdina lyderį, o kurios vadovą.

5 lentelė. Lyderio ir vadovo savybės

Lyderio savybės	**Vadovo savybės**
Gebėjimas įkvėpti	Atsidavimas darbui
Vizija	Pasitikėjimas savimi
Pasitikėjimas savimi	Veiksmingas sprendimų priėmimas
Teigiamas požiūris	Kompetencija
Geri bendravimo įgūdžiai	Kantrybė
Entuziastingumas	Etiketas

Sudaryta darbo autoriaus pagal William, 2016

Pateikę lyderio ir vadovo savybių skirtumus, galima daryti išvadą, kad tokios asmenybės yra būtinos organizacijos sėkmei. Lyderis labiau pasižymi gebėjimu įkvėpti bei rodo entuziastingumą, o vadovas yra atsidavęs savo darbui, turi tinkamų kompetencijų bei elgiasi pagal etiketą. Geras lyderis ir vadovas gali padėti organizacijai išgyventi. Lyderis išsiaiškina paslėptus savo pasekėjų talentus ir pateikia jiems tinkamas tolimesnes gaires tikslui pasiekti. Vadovo vaidmuo yra šiek tiek labiau neigiamas, nes jis kritikuoja savo darbuotojus siekdamas, kad jie būtų geriausi savo srityje.

Peržvelkime atidžiau skirtingų užsienio autorių nuomones apie lyderio ir vadovo sąsajas ir skirtumus. Kaip teigia Northause‘as (2007) lyderiai ir vadovai turi tam tikrų panašumų, nes jie abu daro įtaką kitiems, naudodamiesi specialiomis galiomis tam tikriems tikslams pasiekti, tačiau taip pat yra keletas ryškių skirtumų.

Vadovai palaiko sklandų funkcionavimą darbovietėje, lyderiai išbando esamą padėtį ir skatina naujas funkcijas, todėl jie ieško ilgalaikių tikslų (Yukl, 1989).

Lyderiai sutelkia dėmesį į motyvaciją ir įkvėpimą (Kotter, 1990).

Lyderiai siekia sukurti aistrą sekti savo viziją, pasiekti ilgalaikius tikslus, rizikuoti, kad pasiektų bendrus tikslus, ir mesti iššūkį dabartinei padėčiai (Bennis ir Nanus, 1997).

Lyderis atvirai stebi savo pasekėjų naudą, todėl žmonės seka lyderiu savanoriškai, o vadovas nukreipia sekėją naudodamas transformacinį stilių (Bass, 1990).

Lyderiai turi charizmą, misijos jausmą, gebėjimą daryti įtaką žmonėms savo aplinkoje ir gebėjimą spręsti problemas (House, 1977).

Aktualu žinoti, kad tyrimai rodo, kad efektyvus lyderis priklauso nuo įprasto elgesio ir savybių, tokių kaip: pasitikėjimo savimi, gerų trenerio įgūdžių, patikimumo, atsakomybės, gerų klausymo įgūdžių, realistiškumo, sąžiningumo, noro dalintis, gerų prioritetų suvokimo ir t. t. (Bennis ir Nanus, 1997).

Atsižvelgiant į skirtingų autorių išsakytas mintis, galima teigti, kad ir vadovavimas, ir lyderystė apibrėžiami gana skirtingai, taip pat kaip ir lyderis, ir vadovas nėra tas pats. Vadovo įgūdžiai naudojami planuojant, kuriant ir tiesiogiai organizuojant ir tikslams pasiekti, o lyderio įgūdžiai naudojami sutelkti dėmesį apie galimus pokyčius nustatant kryptį, derinant žmones ir motyvuojant bei įkvepiant.

Nors lyderiai skatina pokyčius, naujus požiūrius ir darbą suprasti žmonių įsitikinimus siekiant jų įsipareigojimų, vadovai skatina stabilumą, naudojasi autoritetu ir dirba, kad viskas būtų pasiekta. Todėl valdymui ir vadovavimui reikia skirtingų tipų žmonių (Zaleznik, 1977).

Organizacijoje būtent vadovas atlieka penkias pagrindines funkcijas, t. y. planuoja, organizuoja, vadovauja, kontroliuoja ir koordinuoja. Kai mes sakome, kad vadovas yra ir lyderis, teiginys bus teisingas, tačiau ne visi vadovai gali būti lyderiais. Vadovai bus laikomi lyderiais, jeigu mokės paskatinti, motyvuoti ar įkvėpti savo darbuotojus. Be to, lyderiu gali būti bet kuris asmuo, darantis įtaką kitiems, t. y. neprivalo viskas asocijuotis su darbo aplinka ir užimamos pareigomis. Tačiau iš kitos pusės žvelgiant, vadovu gali būti tik asmuo, einantis vadovaujančias pareigas.

Apibendrinant, kiekvienoje organizacijoje reikia vadovų ir lyderių, o jų vaidmenys turi būti vertinami kaip vienas kitų papildantys. Tai būtų optimaliausias šiuolaikinės organizacijos variantas norint išsilaikyti konkurencingoje rinkoje bei turėti lojalius ir motyvuotus darbuotojus. Organizacijos efektyvumą galima pasiekti tik tuo atveju, jei organizacija turi tvirtą lyderį ir tvirtą vadovą. Šiuolaikinėje, ypač dinamiškoje, darbo vietoje organizacijoms reikia lyderių, kurie kovotų su pokyčiais ir naujais iššūkiais tam, kad padėtų išsilaikyti ir rinkoje. Be to, organizacijoms reikia vadovų, kurie sklandžiai išlaikytų darbo vietas bei efektyviai naudotų turimus išteklius. Galiausiai gerai subalansuotoje organizacijoje turi būti daug tiek lyderių, tiek vadovų.

1.3.2. Lyderio svarba formuojant organizacine kultūrą

Šiuolaikinėse organizacijose lyderis yra bene pagrindinis organizacijos veikėjas, o pagrindinis organizacijos sėkmės veiksnys yra jos kultūra. Kiekviena organizacija turi savo kultūrą, tačiau kultūra nėra pati organizacija, tai tik jos dalis, kuri turi didelę įtaką visai organizacijai. Deja, ne daug yra vadovų ir lyderių, net ir darbuotojų, kurie supranta kokią reikšmingą įtaką organizacinė kultūra daro pavaldiniams. Jeigu organizacijoje vyrauja stipri organizacinė kultūra ir joje dirba motyvuoti darbuotojai, tokia organizacija bus laikoma itin konkurencinga, tačiau jeigu organizacijoje nėra stiprios organizacinė kultūros ar darbuotojai bus motyvuoti?

Organizacinės kultūros plėtrai reikia kur kas daugiau nei kalbėti apie kultūrą ir pabrėžti jos svarbą. Norint pasiekti geriausių rezultatų, kultūros plėtrai reikalingi lyderiai, kurie tai mato kaip vieną iš pagrindinių savo užduočių ir supranta organizacijos strategijų ir sprendimų priėmimo prie kultūros derinimo svarbą.

Visai neseniai organizacijų tyrinėtojai pradėjo atrasti glaudžius ryšius tarp kultūros, organizacijų veiklos ir elgesio bei žmonių požiūrio į organizacijas. Net jei lyderiai pripažįsta kultūros svarbą, vargu ar jie žino apie jos reikšmingą vaidmenį, kurį kultūra gali atlikti.

Devintojo dešimtmečio pabaigoje mokslininkai apie organizacijos kultūrą ėmė pateikti įtikinamus įrodymus, kad kultūra gali turėti reikšmingą įtaką darbo rezultatams, moralei, pasitenkinimui darbu, darbuotojų įsitraukimui ir lojalumui, darbuotojų požiūriui ir motyvacijai, kaitai, įsipareigojimui, organizacijos pastangoms pritraukti ir išlaikyti talentingus darbuotojus.

Kultūrai apibūdinti yra daug apibrėžimų. Formaliai kultūrą galima apibrėžti kaip „vyraujančius įsitikinimus, vertybes, požiūrį, elgesį ir praktiką, būdingą žmonių grupei“ (Warrick, 2015). Praktiniais terminais organizacinė kultūra apibūdina aplinką, kurioje žmonės dirba, ir jos įtaką jų mąstymui, veikimui (Warrickas, Millimanas ir Fergusonas, 2016).

Nors kultūrai įtakos turi daug veiksnių, organizacinės kultūros pirmiausia atspindi jų lyderius. Lyderiai įtakoja kultūrą per savo strategijas, praktiką, vertybes, vadovavimo stilių ir pavyzdį (Steers ir Shim, 2013). Į lyderių poveikį organizacinei kultūrai turi būti žvelgiama prioritetiniu lygiu. Taip pat galima matyti ir neigiamą pusę, jeigu lyderis yra neefektyvus, kuris gali priimti blogus sprendimus ir kurio sprendimai darys neigiamą įtaką organizacinei kultūrai, gali pakenkti ar sugriauti visą organizacijos kultūrą, ką kitiems užtrukto dešimtmečius auginti ir tobulinti.

1989 m. Bennisas pareiškė, kad „Norint išgyventi XXI amžiuje, mums reikės naujos lyderių kartos:

- lyderių, o ne vadovų. Skirtumas yra svarbus. Lyderiai užkariauja kontekstą.

- nepastovi, audringa, dviprasmiška aplinka, kuri kartais atrodo prieš mus sąmokslu ir tikrai užgniauš mus, jei leisime - o vadovai tik pasiduos“.

Kotteris teigia, kad lyderiai peržengia įprastas užduotis, kad įveiktų pokyčius, o vadovai yra nuolatinė oficiali atsakomybė susidoroti su kasdieniniu sudėtingumu (Kotter, 1987). Galima konstatuoti, kad jau anksčiau autoriai įžvelgė, kad netolimoje ateityje lyderiai keis pasaulį, tačiau ne vadovai.

Scheinas (2004) teigia, kad tik lyderystė gali išsaugoti organizacinę kultūrą. Analogišką teiginį pateikia ir M. J. Haoas ir R. Yazdanifardas (2015) - lyderystė gali formuoti gerą organizacinę kultūrą.

Kaip teigia Silva (2016), lyderystė ir organizacinė kultūra negali būti atskiriami veiksniai. Lyderiai savo etiškumu įkūnija organizacinės kultūros vertybes, kurias perduoda savo pasekėjams t. y. įmonės darbuotojams. Organizacinė kultūra formuojasi tuomet, kai darbuotojai pasitiki esančiu vadovu. Turi vyrauti apibusis pasitikėjimas, kas leis suformuoti tinkamą organizacinę kultūrą. Kitas vertus, tokią kultūrą formuoti gali tik asmenys, kurie yra lyderiai.

Kiti kultūros ekspertai mano, kad kultūra yra vaistas nuo daugelio organizacinių problemų. Galima daryti prielaidą, kad daugumos organizacijų problemų iš tikrųjų tinkamas problemų sprendimas būtų sutvarkyti kultūrą, o tą gali padaryti tik lyderis. Kiti mano priešingai, kad kultūra yra organizacinės praktikos rezultatas, o ne priežastis.

Štai šioje vietoje įvyksta lūžis, kuomet lyderis svarbus organizacijai norint išlaikyti tiek stiprią organizacinę kultūrą, tiek motyvuotus darbuotojus. Jis yra pagrindinis veikėjas šiuolaikinėse organizacijoje. Efektyvi organizacinė kultūra tiesiogiai formuojama per darbuotojus ir jų darbo vadą, kuris gali būti arba vadovas arba lyderis. Turi vyrauti abipusis pasitikėjimas tarp jų ir tokiu būdu organizacijoje formuojasi efektyvi organizacinė kultūra. Didesnė tikimybė, kad ji bus efektyvi tokiu atveju, jei darbų vadovas bus lyderis. Kaip jau aptarta anksčiau, tai lemia asmeninės žmogaus savybės. Gera organizacinė kultūra atsiskleidžia per motyvuotus darbuotojus. Jeigu motyvuoti darbuotojai kitaip tariant bus lyderio pasekėjai bus užtikrinta stipri organizacinė kultūra. Puiki organizacinė kultūra gerina ne tik darbo efektyvumą, tačiau sumažina organizacijos problemų skaičių, konfliktines situacijas bei skatina komandiškumą.

Apibendrinant, lyderio raiška formuojant organizacinę kultūrą yra svarbus aspektas organizacijai norint būti stipriai. Besikeičiančioje verslo aplinkoje, ypač šiais laikais, kiekvienai organizacijai reikia lyderio, kuris būtų pasiruošęs susidurti su iššūkiais: darbuotojų motyvacija, aplinkos kūrimas, darbo organizavimas.

Svarbu, kad lyderiai suprastų, kurtų ir palaikytų kultūrą kaip dalį savo vadovavimo vaidmens ir kad jie būtų geriau apmokyti kurti sveiką kultūrą ir suderinti kultūrą ir strategiją. Gausybė tyrimų aiškiai rodo, kad stiprių kultūrų kūrimas gali atlikti svarbų vaidmenį organizacijų sėkmėje ir priešingai, kultūrų nepaisymas gali daug kainuoti organizacijoms ir jų darbuotojams, klientams ir suinteresuotosioms šalims. Kultūrinių mokymų ir efektyvaus kultūros valdymo nustatymas kaip svarbiausias lyderių prioritetas gali būti didelė atsipirkimo investicija ir gali turėti didelės įtakos organizacijos sėkmei ir konkurenciniam pranašumui.

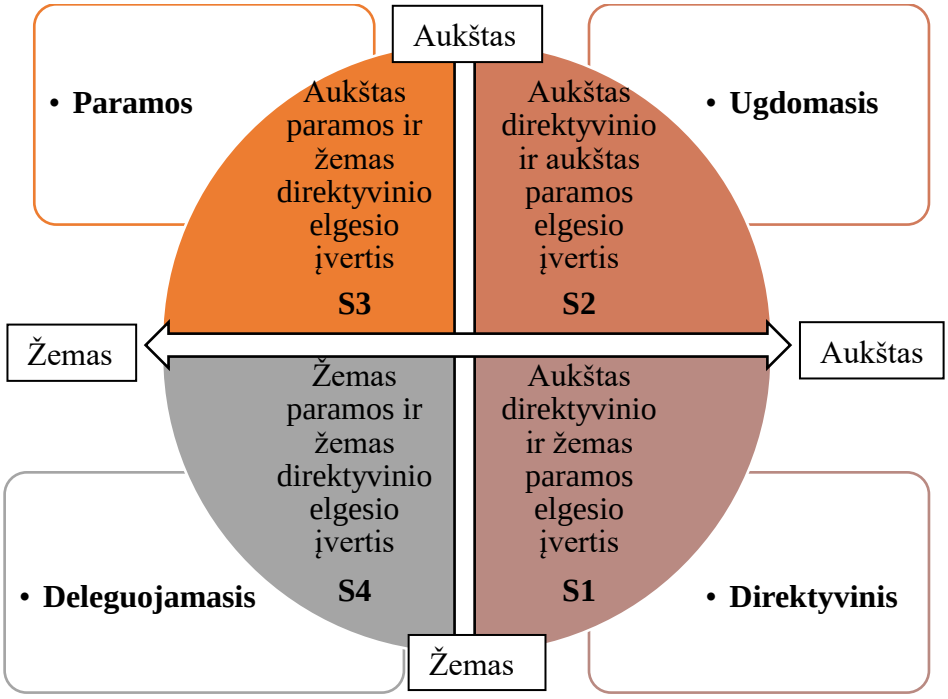
1.4. Situacinio vadovavimo požiūrio modelis ir įtaka darbuotojams

XX a. pab. mokslininkų buvo pareikšta, kad gyvybiškai svarbu skirtingai vertinti skirtingus pasekėjus ir nurodė, kad lyderiai turi žinoti apie galimybes išugdyti savo sekėjų įgūdžius ir pasitikėjimą savimi. Atlikus tyrimus, buvo nustatyta, kad lyderio palaikymas ir vadovo nukreiptumas yra svarbūs darbuotojų pasitenkinimo darbu ir lyderystės efektyvumo reitingai (Piccolo, 2012).

Besivystančios rinkos siekia išlaikyti savo augimą, tad labai svarbu, kad organizacijų darbuotojai būtų tinkamai valdomi. Teigiama, kad tam geriausiai tinka Hersey ir Blanchardo situacinis vadovavimo stilius, nes darbuotojų brandos lygio supratimas padės vadovui sumažinti klaidų, prastų rezultatų ir konfliktų skaičių. Tai padeda vadovui ugdyti darbuotojų gebėjimus ir įgūdžius.

Skirtingoms situacijoms reikia skirtingo vadovavimo. Daugelis vadybos ir organizavimo ekspertų mano, kad vadovavimo stilius yra vienas iš svarbiausių vadovų sėkmės elementų. Akivaizdu, kad organizacijose, kuriose vadovai nepasirenka tinkamo vadovavimo stiliaus, darbuotojai išlieka mažiau motyvuoti.

Situacinis vadovavimas yra nenumatytų atvejų teorija, orientuota į lyderio sekėjus ir pavaldinius. Šios teorijos tikslas yra susijęs su tuo, kad lyderio sėkmę ir efektyvumą iš pradžių lemia sekėjai, kurie jį priima ar atmeta. Nepaisant to, ką daro lyderis, jo sėkmės rodiklis priklauso nuo pasekėjų reakcijos. Metodas, kurį pateikė Hersey ir Blanchardas, remiasi sekėjų brandos ir pasirengimo lygiu. Apskritai pasirengimas parodo, kiek sekėjas turi galimybių ir noro atlikti užduotį. Hersey-Blanchardo modelis parodo kokį vadovavimo stilių reikia rinktis atsižvelgiant į pavaldinių brandą.



2 pav. Hersey ir Blanchardo modelis

Sudaryta pagal Hersey, P. ir Blanchard, K.H., 1982

Apibendrinant, direktyvinis vadovavimo stilius atspindi autokratinį valdymo stilių, kai vadovas aiškiai nurodo ką ir kaip reikia daryti, dažniausiai tai būna paremta raštišku būdu. Ugdomasis, kitais žodžiais gali reikšti konsultacinį, kai vadovas sekėjus padrasina, išsako savo požiūrį, mąstymą ir vertybes bei skatina pavaldinių pasitikėjimą. Paramos stilius vyrauja tada, kai lyderis sekėjams pataria, padeda ir analizuoja situaciją. Delegavimo stilius reiškia lyderio pasitikėjimą pavaldiniais, kai vadovas nustato tikslus, darbo planus, o pavaldiniai patys sprendžia ką ir kaip daryti.

Priklausomai nuo situacijos pobūdžio, sudėtingumo ir skubos, t. y. situacijos vadovavimo (Grady, 2010), lyderis gali elgtis vienodai arba skirtingai. Tai reiškia, kad situacinė lyderystė yra susijusi su pasekėjų vaidmeniu. Galima daryti išvadą, kad sėkmingas vadovavimas slypi parenkant tinkamiausią vadovavimo stilių pagal sekėjų pasirengimo lygį.

Vadovavimo modeliai tapo reikšmingesni, nes žmonės ir organizacijos susiduria su skirtingais pokyčiais, kaip niekada anksčiau, tačiau svarbu pasirinkti tinkamą modelį, kuris valdytų organizaciją pagal jos poreikius (Garner ir Stough, 2002).

Apibendrindami, lyderiai turėtų būti lankstūs ir pritaikyti savo stilių pagal sekėjų norą ir galimybes. Modelis taip pat teigia, kad jei žemos parengties situacijoje bus naudojamas teisingas stilius, sekėjai subręs ir išaugs jų sugebėjimai ir pasitikėjimas savimi. Vadovas iš tikrųjų supranta pasekėjų vystymąsi ir lanksčią reakciją ir tampa mažiau direktyvus, nes sekėjai gerina savo norą ir galimybes.

Gillas (2012) sujungė Hersey ir Blanchardo situacijos lyderio modelį su tarpdisciplininiu Burnso (2001) požiūriu, išsiaiškindamas, ką daryti kokiu stiliumi.

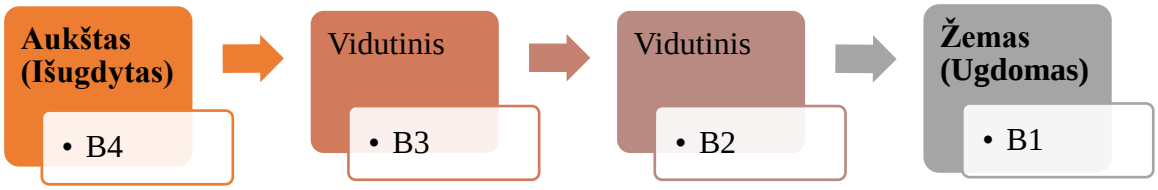
6 lentelė. Vadovavimo stilių pritaikymas pagal sritis

Nepajėgia ir nori (Ugdomasis)	**Pajėgia ir nori (Delegavimas)**
Vizija Tikslas Strategija Įgalinimas	Vizija Tikslas
Nepajėgia ir nenori (Direktyvinis)	**Pajėgia ir nenori (Paramos)**
Vizija Tikslas Vertė Strategija Įgalinimas Įsipareigojimas	Vizija Tikslas Vertė Įsipareigojimas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Gill, 2012

Naudojantis situacijos lyderystės modeliu, galima padėti visų tipų organizacijų lyderiams pasiekti savo tikslus. Vadovas turi pasirinkti būdą, kuris geriausiai tinka konkrečioje situacijoje, atsižvelgiant į sekėjų pasirengimo lygį.

Svarbią dalį, kiek šie keturi lyderystės stiliai, sudaro pavaldinių brandos lygiai. Pavaldinių branda – sugebėjimas nusistatyti aukštus, bet pasiekiamus tikslus, noras prisiimti atsakomybę, taip pat reikiamo išsilavinimo bei kvalifikacijos buvimas.



3 pav. Sekėjų raidos lygiai

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, matomi sekėjų raidos lygių pasiskirstymas. Brandumas taikomas konkrečiai užduočiai t. y. skirtingoms užduotims tie patys darbuotojai gali turėti skirtingą brandumo laipsnį.

Šiuolaikiniai vadovai susiduria su daugeliu iššūkių: globalizacija, mokslo pažanga ir augantys klientų poreikiai. Lyderiai negali sau leisti spręsti nelaimingų darbuotojų atvejų, kas savo ruožtu daro įtaką darbuotojo rezultatams, organizacijai ir apsunkina tarpusavio ryšį. Tokių situacijų išvengiama tada, jei lyderis atsižvelgia į darbuotojo brandos lygį ir atitinkamai pritaiko tinkamą vadovavimo stilių. Keturiems pasirengimo lygiams reikia naudoti keturis skirtingus stilius: S1, S2, S3, S4.

S4 ir B1	• S4 - lyderis nustato pavaldinių funkcijas, tačiau neskiria dėmesio santykiams su jais. • B1 - „naujokas", neturi daug įgūdžių ir žinių, yra motyvuotas, tačiau būtent tokiems pavaldiniams reikia lyderio nurodymų.
S3 ir B2	• S3 - lyderis motyvuojantis ir komunikuojantis. • B2- pavaldinių motyvacija nėra aukšta ir jie nepasitiki savimi, dėl to tokiems reikalingas lyderis, kuris gali juos motyvuoti.
S2 ir B3	• S2 - lyderis ieško būdų pakelti pavaldiniams motyvaciją ir juos palaiko. • B3 - pavaldiniai išsiskiria žemais įgūdžiais ir motyvacija, dėl to jiems reikalingas lyderis, kuris aiškintųsi to priežastis.
S1 ir B4	• S1 - lyderis suteikia laisvę pavaldiniams, tačiau kartais nukreipia darbus planų link. • B4 - pavaldiniai turi puikius įgūdžius ir aukštą motyvaciją, dėl to lyderis pasitiki jais ir šios raidos lygio pavaldiniams skiria laisvę.

4 pav. Lyderystės stilių ir sekėjų suderinamumas

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, sekėjų raidos lygius ir vadovo lyderystės stilių koreliaciją, galima teigti, kad vadovas taikydamas tam tikrą vadovavimo stilių tam tikram pavaldiniui – elgiasi kaskart skirtingai. Vadovas deleguoja autoritetą ir atsakomybę sekėjams, kurie patys priima sprendimus. Todėl Hersey-

Blanchardo modelis siūlo, kad vadovavimo stiliai turėtų priklausyti nuo vadovaujamų asmenų pasirengimo ar brandos. Organizacijoje darbuotojų pasirengimas svyruoja nuo prastų gebėjimų ir menko pasitikėjimo iki gerų sugebėjimų ir pasitikėjimo atlikti užduotį (Smit, 2016). Tai veda prie to, kad lyderis turi keisti savo vadovavimo stilių pavaldiniams. Galima teigti, kad šios teorijos privalumas – praktiškumas. Šį modelį pritaikyti galima lengvai bet kokioje verslo aplinkoje.

Prielaida, kad visi darbuotojai gali dirbti tuo pačiu lygmeniu ir to paties vadovavimo stiliaus taikymas visiems, nėra perspektyvi ir gali turėti didelių neigiamų pasekmių šiuolaikiniams vadovams. Jei visi darbuotojai laikomi lygiais pagal brandą, tai prilygsta nevienodam ir nesąžiningam elgesiui.

Akivaizdu, kad šiuolaikiniams vadovams, ypač besivystančiose silpnesnėse šalyse, yra naudinga taikyti Hersey-Blanchardo vadovavimo modelį, nes tai pagerins ne tik įmonių rezultatus, bet ir darbuotojų efektyvumą. Siekdami įveikti iššūkius ir dirbti optimaliai, besiformuojančios rinkos ekonomikos sąlygomis lyderiai turi pritaikyti veiksmingą vadovavimo stilių, kuris padės jiems kuo geriau išnaudoti savo organizacijos žmogiškuosius išteklius, išvengti nereikalingų klaidų ir veikti efektyviai.

Nepaisant šio modelio populiarumo, pastarasis sulaukė ir kritikų dėmesio. Pavyzdžiui, Kokemulleris teigia, kad lyderis, kuris pernelyg orientuojasi į šį požiūrį, gali per trumpą laiką susitelkti į nuolatines adaptacijas, kad nepastebės ilgalaikių lyderystės požiūrio pasekmių, o pasekėjai juos laikys neprognozuojamais ir netinkamais.

Teigiama, kad yra situacijų, kuriose teorija gali būti mažiau taikoma, pavyzdžiui, susijusios su laiko apribojimais ir laiko sudėtingumu. Cote‘as (2017) taip pat atkreipia dėmesį į kitas teorijos silpnybes, pavyzdžiui, kad šioje teorijoje yra nedaug informacijos, leidžiančios patvirtinti teorijos prielaidas ir teiginius, ir, kad demografiniai tyrimai nepakankamai paaiškina kaip charakteristikos daro įtaką lyderiui. Tačiau tyrėjas teigia, kad nors ir gali būti tokių trūkumų, nauda, kurią galima gauti pritaikius Hersey-Blanchardo lyderystės stilių, vis dėlto nusveria neigiamus dalykus.

Vadovavimas yra ne tik pagrindinė valdymo funkcija, bet ir sudėtingas procesas, nes jis apima skirtingų sričių žmonių, turinčių skirtingus pageidavimus, skirtingus įgūdžius ir sugebėjimus, esančius skirtingų asmenybių, valdymą. Vadovui tenka nelengva užduotis valdyti žmones taip, kad tai atitiktų vadovo, darbuotojo ir organizacijos interesus. Todėl vadovas turi pritaikyti vadovavimo stilių, kuris padės jam sėkmingai valdyti savo darbuotojus ir gerai atlikti užduotis.

Teigtina, kad Hersey-Blanchardo metodas yra tinkamiausias vadovų vadovavimo būdas, kad vadovai galėtų tai pasiekti, ir tai taip pat padės didinti darbo efektyvumą ir darbuotojų efektyvumą. Norint sėkmingai valdyti žmones, būtina suprasti, kad žmonės turi skirtingus gebėjimų ir galimybių lygius. Todėl labai svarbu, kad su darbuotojais pagal jų brandą būtų elgiamasi skirtingai, nes bus nesąžininga nevienodos brandos darbuotojus laikyti lygiais.

1.5. Darbuotojų motyvacijos teorijos ir motyvavimo veiksnių analizė

Motyvacija yra plačiai nagrinėjama tema, ir buvo atlikta daugybė tyrimų, siekiant nustatyti motyvacijos svarbą. Todėl svarbu apibrėžti, kas teoretikų nuomone yra motyvacija ir kaip ji taikoma darbo vietoje.

Certo (2000) motyvaciją apibrėžia kaip „vidinę būseną, skatinančią individą elgtis taip, kad būtų užtikrintas kažkokio tikslo įgyvendinimas“.

Daft (2003) motyvacijos apibrėžime prideda „entuziazmo“ aspektą, nurodydamas motyvaciją kaip jėgas, esančias žmogaus viduje arba išorėje, stimuliuojančias entuziazmą ir priverčia žmogų atkakliai siekti tam tikros veiklos.

Daugelis autorių taip pat apibrėžė motyvacijos sampratą. Motyvacija buvo apibrėžta kaip: psichologinis procesas, suteikiantis elgesio tikslą ir kryptį (Kreitner, 1995).

Motyvacija yra polinkis elgtis tikslingai, norint pasiekti specifinius, nepatenkintus poreikius (Buford, 1995).

Motyvacija – vidinis siekis patenkinti nepatenkintą poreikį (Higgins, 1994).

Motyvacija apibrėžiama kaip procesas, kuris atspindi individo intensyvumą, kryptį ir pastovumą siekiant tikslo (Page, 2008).

Koryakovtseva (2016) teigia, kad motyvacija lietuvių kalboje reiškia judėjimą, veiksmą, elgseną.

Apibendrinant, motyvacija operatyviai apibrėžiama kaip vidinė jėga, skatinanti asmenis siekti asmeninių ir organizacinių tikslų.

Galima teigti, kad pagrindinės motyvacijos teorijos kyla iš Herzbergo (1966), Maslow (1954), Alderferio (1972) ir McClellando (1985) darbų, kurie aptaria motyvacijos pagrindinių poreikių modelį, vadinamą motyvacijos turinio teorija, pabrėždami specifinius veiksnius, kurie motyvuoja individą.

Procesų teorijoje akcentuojami psichologiniai procesai ar jėgos, kurios turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Proceso teorija taip pat žinoma kaip kognityvinė teorija, nes ji susijusi su žmonių suvokimu apie jų darbo aplinką ir jos supratimo būdus (Armstrong, 2010). Pasak autoriaus, proceso teorija suteikia daug aktualesnį požiūrį į motyvaciją. Pagrindiniai autoriai Johnas Stacey‘as Adamsas (1965) ir Victoras Vroomas (1964) pateikė iki šiol populiarias teorijas.

Siekiant išlaikyti darbuotojus motyvuotus, reikia suprasti, kad darbuotojų motyvacijai daro įtaką organizacijos vadovavimo stilius. Atsižvelgiant į darbuotojo elgesį, šiuolaikinės motyvacijos teorijos skirstomos į dvi kryptis: poreikių (turinio) ir procesines teorijas.

Turinio teorijose atsižvelgiama į vidinę žmogaus prigimtį t. y. motyvacijos turinį. Proceso teorijos neneigia žmogaus prigimties poreikių, tačiau teigia, kad asmens elgesį lemia jo suvokimas, laukimas, priklausant nuo situacijos ir jo padaryto veiksmo pasekmėmis, funkcija.

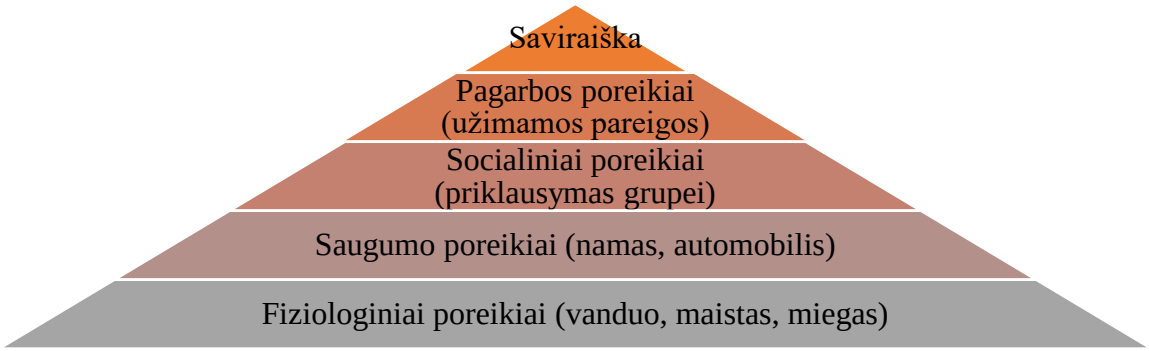
1.5.1. Poreikių motyvacijos teorijų svarba darbuotojų motyvacijai

Darbuotojų motyvacija yra vienas iš pagrindinių komponentų, užtikrinančių efektyvų darbą. Motyvacinių priemonių pasirinkimą įtakoja organizacijos struktūra, veiklos specifika, pasirinktas vadovavimo stilius, darbuotojų poreikiai ir daugelis kitų veiksnių.

Vadybos mokslo tyrinėtojai įsitikinę, kad organizacijos tikslai yra nepasiekiami be ilgalaikio organizacijos narių įsipareigojimo, taip pat yra nustatyta, kad dauguma darbdavių personalo lojalumą laiko viena pagrindinių darbuotojų savybių. Reikia pabrėžti, kad darbuotojus visada tiesiogiai veikia motyvacija patenkinti savo poreikius, o tai yra neatsiejama nuo žmogaus prigimties. Tai susiformavo iš skirtingos vertybių sistemos, įvairių papročių ir tradicijų, tačiau visi žmonės turi labai panašius poreikius.

Abraomo Maslow motyvacijos teorija, mintis, kad žmogaus poreikiai egzistuoja hierarchijoje, kurią žmonės stengiasi patenkinti laipsniškai, laikoma pagrindiniu požiūriu į žmonių supratimą ir motyvavimą darbe. Tai vienas pirmųjų ir labiausiai įsimenamų modelių, su kuriais susiduriame vadybos moksle. Nepaisant to, kad empiriniuose tyrimuose jis sulaukė nedaug palaikymo ir buvo kritikuojamas už elitinio, individualistinio valdymo požiūrio propagavimą, Maslow teorija išlieka populiari, paremta plačiai pripažinta piramidės forma.

A. Maslowas, kuris XX amžiaus viduryje paskelbė vieną iš geriausiai žinomų motyvacinių teorijų. Maslowas (1954) nustatė, kad darbuotojai turėjo penkis poreikių lygius ir kad žmogaus poreikiai yra hierarchijos forma, kylanti nuo žemiausio iki aukščiausio. Maslowas pabrėžia, kad jokio poreikio negalima visiškai patenkinti ir kad kai poreikis yra patenkintas, jis nustoja būti motyvatoriumi. Tai verčia žmogų siekti aukštesnio poreikio lygio (Drummond, 2000).



5 pav. A. Maslow poreikių hierarchijos schema

Sudaryta darbo autoriaus pagal Maslow, 2006

A. Maslow modelyje galutinis žmogaus gyvenimo tikslas yra savęs aktualizavimas, kuris niekada negali būti užbaigtas ir yra siekiamybė. Svarbiausia šios teorijos esmė, kad tik patenkinus žemiausią poreikį, kylame į aukštesnį hierarchijos laiptelį (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2013)

Poreikis yra kažkas, ko reikalauja žmogus, patenkinimas atsiranda, kai poreikis yra įvykdytas, o motyvacija yra bandymas patenkinti poreikį (Aldag ir Kuzuhara, 2002).

Žinojimas, kurioje vietoje yra konkretūs asmens poreikiai, leidžia nustatyti jam efektyvų motyvatorių. Pavyzdžiui, asmeniui, priklausančiam viduriniąjai klasei ir esančiam pagarbos poreikio lygmenyje raštiškas įvertinimas arba pažymėjimas, liudijantis jo sugebėjimus arba nuopelnus, turės žymiai didesnį poveikį nei paties motyvatoriaus naudojimas minimalų atlyginimą gaunančio žmogaus, kovojančio už savo pirminių poreikių patenkinimą. Maslowas priduria, kad joks žmogus nelieka toje pačioje poreikių grupėje, siekia kilti poreikių hierarchijos laipteliais į viršų, kuomet įvairios aplinkybės, kurios gali nepriklausyti nuo asmens, bando stumti laipteliais žemyn. Pagrindinė lyderio užduotis būtų padėti žmonėms, įgyti įgūdžių ar žinių, kurios sudarytų sąlygas pastoviam kilimui poreikių hierarchijoje. Tų žmonių, kurie patenkinę pagrindinius poreikius, veikla yra žymiai efektyvesnė, nes jie gali susitelkti į vizijos įvykdymą.

Maslow teorija viena pirmųjų parodo, kad žmonių motyvacija neatsiejama nuo žmonių poreikių. Daugelis išanalizavę šią teoriją, supranta, kad vadovai turi suteikti savo darbuotojams įvairias galimybes, kad būtų patenkinti šie poreikiai hierarchiškai. Tokiu būdu didėja tikimybė pasiekti efektyvesnių įmonės veiklos rezultatų.

Iš žmonių santykių teorijos pastebima, kad motyvacija yra darbuotojų veiklos priežastis (Olusadum ir Anulika 2018). Dina ir Olowosoke‘as (2018) pastebėjo, kad darbuotojų produktyvumas priklauso nuo darbuotojų motyvacijos lygio. Darbuotojų produktyvumui iš tikrųjų daro įtaką motyvacija, ir dėl šios priežasties, jei darbuotojai yra motyvuoti, jie savo darbą atliks ryžtingiau ir tai padidins produktyvumą (Ajalie, 2017). Įvairūs tyrimai patvirtino, kad motyvacija yra susijusi su darbuotojo darbo rezultatais (Singh, 2016, Bao ir Nizam, 2015).

Verta paminėti, kad dar viena iš poreikių motyvacinių teorijų, kuri remiasi A. Maslow poreikių hierarchija, tik labiau orientuojasi į darbo aplinką yra Frederico Herzbergo sukurta higieninių ir motyvacinių faktorių teorija. Pastarasis teoretikas sudarė faktorių sąrašą, kurį suskirstė į dvi dalis.

Higieniniai faktoriai	**Motyvaciniai faktoriai**
• Organizacijos politika • Vadovavimas • Santykiai su vadovu • Darbo sąlygos • Darbo užmokestis • Santykiai su kolegomis • Santykiai su pavaldiniais	• Pasiekimai • Pripažinimas • Darbas • Atsakomybė • Paaukštinimas

6 pav. Frederico Herzbergo higieninių ir motyvacinių faktorių teorija

Sudaryta darbo autoriaus pagal Herzberg F, Mausner B, ir Snyderman BB, 1959

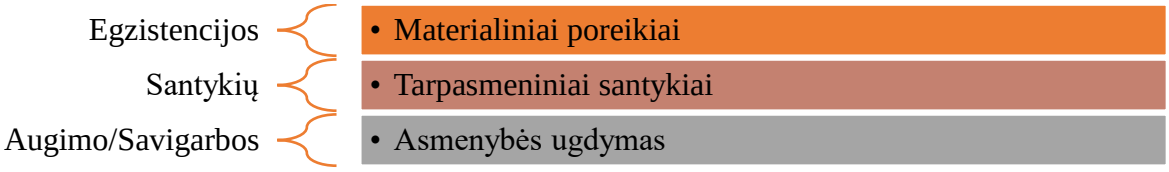
Apibendrinus, Frederico Herzbergo teorijos esmė atskleidžia darbuotojo vidaus svarbą darbo procese. Motyvaciniai veiksniai turi tiesioginį sąryšį darbuotojų efektyvumui, o higieniniai veiksniai yra būtini, tačiau jie nesukelia darbuotojui jokios motyvacijos. Gyvenimo kokybė formuoja prioritetus, o pagal tai formuojasi ir žmonių poreikiai. Dviejų veiksnių motyvacijos modelis praplėtė vadovų vadovavimų akiratį. Dviejų veiksnių teorijos modelio naudojimas yra dviejų etapų procesas, siekiant padidinti įmonės komandos motyvaciją.

Chrisas ir Awonusis (2004) teigia, kad išoriniai atlygiai daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai, o vidiniai atlygiai neturi reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijai. Efektyvi atlygio sistema gali būti geras motyvatorius, tačiau neefektyvi atlygio sistema gali paskatinti darbuotojų demotyvaciją. Reio‘as ir Callahonas (2004) daro išvadą, kad tiek vidinis, tiek išorinis atlygis motyvuoja darbuotoją pasiekti didesnį produktyvumą.

Kitas vertus Ramlallas (2004) teigia, kad neužtenka panaikinti nepasitenkinimo veiksnius, kad darbuotojas būtų motyvuotas – turi vyrauti ir pasitenkinimą didinantys veiksniai.

Dėl Herzbergo modelio, vadyboje pasirodė terminas „darbų praturtinimas“ („job enrichment“), kuris žymi darbo projektavimo procesą, siekiant sukurti papildomus motyvatorius. ERG (Existence/Relatedness/Growth) teorija, sukurta 1969 metais. Claytonas Alderfer teigia, kad egzistuoja trys poreikių grupės.

Alderferis (1969) pasiūlė, kad individas progresuotų reikia per hierarchiją pereiti nuo egzistavimo poreikių, į santykių ir augimo poreikius, kai būtų patenkinami žemesni poreikiai.



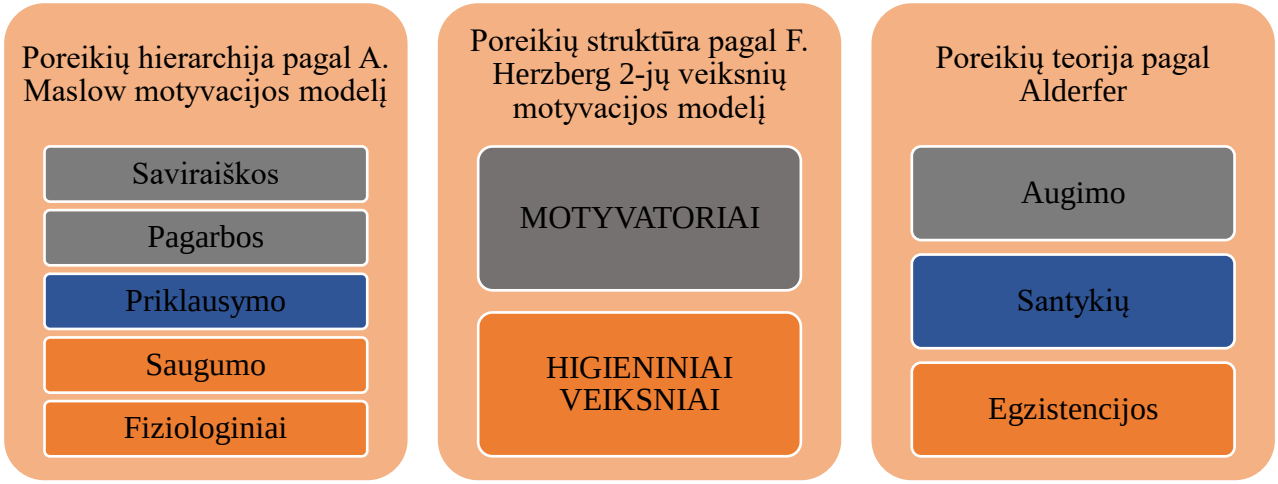
7 pav. Poreikių grupės pagal Alderfer

Sudaryta darbo autoriaus Stoner, A. F. J., Freeman, R. E., Gilbert, D. R, 2005

Pagal Alderferio teoriją, egzistencijos poreikiai patenkinami tada, kai uždirbi atlyginimą, už kurį gali nusipirkti pastogę, drabužių ar maisto. Poreikiai santykiams patenkinami bendraujant su bendradarbiais, kadangi kiekvienas žmogus savo didžiausią dalį praleidžia darbo aplinkoje. Augimo poreikiai patenkinami tada, kai žmogus turi sėkmingą darbą ar kyla karjeros laiptais.

ERG teorija teigia, kad individą motyvuoja vienas ar keli poreikių rinkiniai. Šia prasme, jei žmogaus poreikio ieškojimas yra užblokuotas, dėmesį reikia sutelkti į poreikių tenkinimą kituose lygiuose (Mullins, 2005)

Apibendrinant, šios teorijos esmė, kad aukštesnio lygio poreikius žmogus nori patenkinti, tačiau jeigu tai komplikuojasi, tokiu atveju, noras patenkinti žemesnio lygio poreikį iškart sustiprėja.



8 pav. Maslow ir F. Herzbergo ir Alderferio motyvacijos modelių palyginimas

Sudaryta darbo autoriaus

Šios teorijos turi ne tik panašumų, bet ir skirtumų. A. Maslow manymu, patenkinus pirmojo laiptelio poreikius galėtų pasikeisti darbuotojo elgesys, tačiau pagal F. Herzbergo – darbuotojas į higieninius veiksnius pradeda atsižvelgti tuomet, kai jie nepakankamai patenkinti arba tampa sunku juos patenkinti. Kita vertus, A. Maslow teorija teigia, kad poreikiai, kurie yra labiausiai nepatenkinti pasireiškia labiausiai. F. Herzbergo žmogaus poreikių teorijoje išskiriami savarankišką poveikį darantys darbo aplinkos veiksniai. Tačiau visos trys teorijos yra glaudžiai susijusios, kadangi Elderferio modelis yra sukurtas pagal Maslow piramidės pavyzdį – egzistencijos poreikiai atitinka Maslow fiziologinį ir saugumo hierarchijos laiptelius, santykių poreikiai – priklausomumo laiptelį, o augimo poreikis – pagarbos ir saviraiškos Maslow piramidėje.



9 pav. Motyvacijos teorijų bendri požymiai

Sudaryta darbo autoriaus

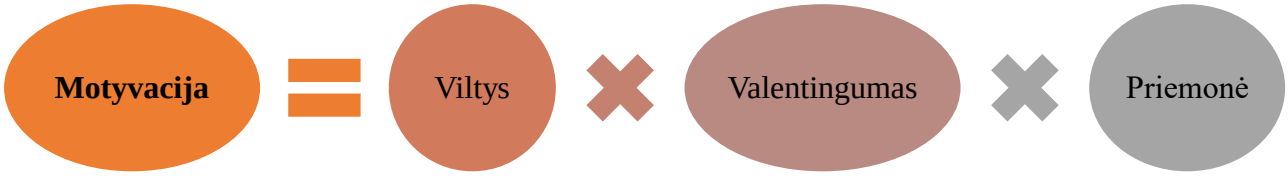
Šias teorijas jungia bendri požymiai pateikti viršutiniame paveikslėlyje. Nepatenkinti norai sukuria įtampą ir pažeistos pusiausvyros jausmą. Tam, kad atkurtume stabilumą, pasirenkame tikslą, leidžiantį patenkinti iškilusį poreikį ir atitinkamą elgseną vedančią prie šio tikslo. Visa žmonių elgsena yra sąlygota nepatenkintų poreikių. Žmonės yra labiau motyvuoti, jei jų veikla patenkina jų poreikius ir norus.

Apibendrinant, darbuotojų motyvacija ir toliau yra iššūkis lyderiams visame pasaulyje ir kiekvienoje organizacijoje. Organizacijų vadovai yra atsakingi nustatyti, kas motyvuoja kiekvieną atskirą darbuotoją. Nepaisant to, lyderiai turi skirti laiko santykių kūrimui ir darbuotojų pažinimui norėdami nustatyti, kas juos motyvuoja.

1.5.2. Proceso motyvacijos teorijų poveikis darbuotojų motyvacijai

Žmogiškųjų išteklių valdymo teorijoje žmogaus poreikiai pripažįstami jo motyvacija. Tačiau poreikių teorijos neanalizuoja kaip asmuo siekdamas tenkinti poreikius, pasirenka tikslo siekimo būdą. Tai priklauso nuo mūsų sprendimų. Žmogaus elgesį nagrinėja proceso teorijos.

Viena pagrindinių proceso motyvacijos teorijų – Vilčių teorija, 1964 m. Victor Vroom ir 1968 m. išplėtota Edward Lawlerio ir Lyman Porterio teigia, kad kiekienas žmogus stengiasi, kad jo pasirinkimas minimizuotų skausmą ir maksimilizuotų malonumą.



10 pav. Vilčių teorija

Sudaryta darbo autoriaus pagal Sakalas ir Šilingienė, 2000

Apibendrinant ši teorija teigia, kad motyvacija tuo yra didesnė kuo didesnis kiekvienas iš elementų. Pavyzdžiui, jei darbuotojas trokšta kilti karjeros laiptais, tuomet paaukštinimas pareigose jam turi aukštą valentingumą, jei darbuotojas tikisi, kad jo darbo našumas leis pasiekti geresnių rezultatų, jo viltys yra didelės, tačiau jei jis nemano, kad vadovybė linkusi šias pareigas skirti organizacijoje seniau dirbančiam darbuotojui, o ieškos žmogaus iš šalies, tai toks darbuotojas nemanys, kad ši priemonė pasiekti savo tikslui yra tinkama ir jis tikrai nebus motyvuotas labiau stengtis atlikti savo darbą.

Motyvacija yra tikėtina tik tada, kai tarp veiklos ir rezultato egzistuoja aiškiai suvokiamas ir tinkamas ryšys, o rezultatas vertinamas kaip priemonė tenkinti poreikius. Tai paaiškina, kodėl išorinė finansinė motyvacija - pavyzdžiui, skatinimo ar premijų sistema – veikia tik tuo atveju, jei ryšys tarp pastangų ir atlygio yra aiškus. Tai taip pat paaiškina, kodėl vidinė motyvacija, atsirandanti iš paties darbo, gali būti galingesnė už išorinę motyvaciją. Vidinės motyvacijos rezultatus labiau kontroliuoja asmenys, kurie gali labiau pasikliauti savo ankstesne patirtimi, kad nurodytų, kokiu mastu jų elgesys gali pasiekti teigiamų ir naudingų rezultatų (Boye Kuranchie-Mensah ir Amponsah-Tawiah, K., 2016).

Johnas Stay‘as Adamsas, kuris tyrė žmonių elgseną darbo aplinkoje, 1963 metais pateikė savo požiūrį į motyvaciją, kurį pavadinimo lygybės teorija. Teorija parodo, kad visi siekiame sąžiningo santykio tarp to ką mes įdedame į savo darbą ir ką gauname. Adamsas vadina tai indėliu (input) ir rezultatu (output).

Johno Stacey'o Adamso lygybės teorija padeda paaiškinti, kodėl vien darbo užmokestis ir darbo sąlygos nenulemia žmogaus motyvacijos. Tai taip pat paaiškina, kodėl vienų asmenų paaukštinimas ar atlyginimo kėlimas gali turėti demotyvuojančių padarinių tam pačiam darbuotojui. Kai žmonės jaučiasi

sąžiningai įvertinti, jie labiau tampa motyvuoti, o kai jaučiasi, kad su jais nesąžiningai elgiamasi, jie yra labai linkę į nepasitenkinimo ir demotyvacijos jausmus. Darbuotojai siekia teisingumo tarp indėlių, kuriuos jie atneša į darbą, ir rezultatų, kuriuos jie gauna iš to, su ir kitų žmonių indėliais ir rezultatais.

Lygybės teorija teigia, kad žmonės vertina sąžiningą elgesį, dėl kurio jie yra motyvuoti išlaikyti sąžiningumą tarp bendradarbių ir visoje organizacijoje. Tačiau mokėjimas dažniausiai kelia pagrindinį susirūpinimą ir todėl yra lygybės ar nelygybės priežastis. Bet kurioje pozicijoje darbuotojas nori jausti, kad už jo indėlį ir darbo rezultatus yra atlyginama.

Remiantis lygybės teorija, jei darbuotojas jaučiasi nepakankamai įvertintas darbo užmokesčio atžvilgiu, tada darbuotojas jausis priešiškai nusistatęs prieš organizaciją ir galbūt jos bendradarbius. Svarbus dalykas – darbuotojo pripažinimas už atliktą darbą ir net padėka darbuotojui sukels pasitenkinimo jausmą, todėl darbuotojas toliau jausis vertas ir sieks geresnių rezultatų. Žmonės į nelygybės jausmą reaguoja itin skirtingai. Kai kuriems žmonėms pakanka tik menkiausio neigiamo įvertinimo ir tarp jų ir kitų žmonių atsiras priešiškumas, tai gali suketi didžiulį nusivylimą ir didelę neteisybę, kas lems darbuotojų demotyvaciją. Kai kurie žmonės sumažina pastangas įmonėje ir tampa nepatenkinti. Kiti žmonės siekia pagerinti rezultatus, pateikdami pretenzijas ar reikalavimus dėl didesnio atlygio arba ieškodami alternatyvaus darbo.

Lygybės teorija paaiškina, kad yra daromas poveikis darbuotojų moralei, efektyvumui, produktyvumui ir įmonės apyvartai. Darbuotojai tikisi teisingo atlygio už tai, kokias pastangas įdeda į darbą. Palyginę savo indėlius ir rezultatus su bendradarbių indėliais ir rezultatais, darbuotojai nustato, koks turėtų būti jų teisingas gautinas pelnas. Lygybės teorija primena mums, kad žmonės mato save ir tai, kaip su jais elgiamasi atsižvelgiant į juos supančią aplinką, komandą, sistemą ir pan. Žmonės gali jaustis blogai, nes jaučia, kad nenusipelnė premijos. Arba jie gali jaustis neįvertinti, nes kažkas kitas juos gavo, ir jie supranta, kad jų indėlis yra pranašesnis už asmenį, kuris gavo premiją. Apibendrinant, žmonės turi jausti, kad egzistuoja balansas tarp indėlio ir rezultato. Asmenys tampa demotyvuotais, jei jaučia, kad jų indėlis nėra tinkamai įvertintas.

Tikslų teoriją sukūrė Locke‘as ir Lathamas (1979) ir joje teigiama, kad motyvacija ir veiklos rezultatai yra didesni, kai individai išsikelia konkrečius tikslus, kai tikslai yra sunkūs, bet priimami ir kai yra grįžtamasis ryšys apie rezultatus. Galima daryti prielaidą, kad tikslai informuoja asmenis, kad pasiektų tam tikrą veiklos lygį, kad jie galėtų nukreipti ir įvertinti savo veiksmus, o grįžtamasis ryšys leidžia asmeniui sekti, kaip gerai siekdamas tikslo, kad būtų galima koreguoti pastangų, krypties ar užduočių strategijas.

Apibendrinant šias proceso teorijas, galima teigti, kad darbuotojai įvertina esamas galimybes ir nori žinoti rezultatą iš vadovo, kad galėtų nuspręsti ar verta įvykdyti užduotį pagal suteiktas darbdavio sąlygas. Procesinės teorijos tiria, kaip darbuotojas elgiasi ir kokias gali įdėti pastangas norėdamas pasiekti tikslą.

1.6. Darbuotojų motyvaciją lemiantys veiksniai

Poreikis atrasti, suvokti ir įgyvendinti darbuotojų motyvaciją buvo pagrindinis rūpestis organizacijoms, kadangi organizacijos sėkmę lemia darbuotojai. Šiuolaikiniai vadovai organizacijose susiduria su darbuotojų motyvacijos stoka, tačiau ši problema turi būti išspresta tam, kad organizacija toliau veiktų efektyviai besikeičiančioje verslo aplinkoje. Vadovai turi žinoti apie apie įvairius darbuotojų motyvacinius veiksnius ar motyvacines programas, nes supratimas apie šiuos pagrindus gali sustiprinti jų sugebėjimą nustatyti atlygio sistemas, kurios galėtų atitikti darbuotojų poreikius.

Darbo užmokesčio ir darbuotojų produktyvumo ryšys buvo plačiai ištirtas mokslininkų. Maslow motyvacinė teorija rekomendavo, kad darbo užmokesčio didėjimas turėtų paskatinti geresnę darbuotojų motyvaciją, o motyvuotas darbuotojas dirba daugiau ir labiau atsidavęs, tuomet, darbuotojų produktyvumas bus didesnis. Taip buvo nustatytas ryšys tarp didesnio darbo užmokesčio ir teigiamo poveikio darbuotojų produktyvumui. Atliktuose tyrimuose nustatyta, kad padidinus darbo užmokestį pagerėja darbuotojų efektyvumas. Gunawan ir Amalia (2015) padarė prielaidą, kad darbo užmokesčio poveikis darbuotojų produktyvumui yra pastovus.

Daugelio autorių darbuose, motyvavimo priemonės būna dviejų tipų: materialinės ir moralinės priemonės. Klopotanas ir kt. (2018) nurodė, kad darbo užmokestis turėtų įtakos aukštai darbuotojų motyvacijai, o tai galiausiai turi įtakos ir jų rezultatams.

Materialinės priemonės	**Moralinės priemonės**
• Darbo užmokestis • Premijos • Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas • Dovanos • Draudimas	• Dalyvavimas valdyme • Pripažinimas • Karjeros galimybės • Konfliktų valdymas • Tobulėjimo galimybės • Įvertinimas

11 pav. Materialinių ir moralinių priemonių skirstymas

Sudaryta darbo autoriaus pagal Lipinskienę, 2012

Atlyginimų svarba pritraukiant ir motyvuojant gerus darbuotojus buvo paminėta daugybėje tyrimų. Kampelmann ir kt. (2018) teigė, kad žmones motyvuoja darbo užmokestis, o tai turi įtakos darbuotojo sprendimui prisijungti prie įmonės.

Darbo užmokestis apima visų formų finansinę grąžą, paslaugas, paskatas ir išmokas, kurias gauna darbuotojai, ir tai pasireiškia kaip darbo santykių dalis (Mikkelsen, 2017).

Kitame tyrime (Matino, 2018) buvo patikrinta, ar darbuotojų elgesys siejamas su darbo užmokesčiu ir buvo pademonstruotas geresnis individualus ir organizacinis darbas.

7 lentelė. Motyvavimo veiksnių klasifikacija

Materialinės		**Psichologinės**
Piniginės	**Nepiniginės**	
Dalyvavimas pelno pasidalinime Darbo užmokestis Premijos Su darbu susijusių išlaidų kompensavimas	Dovanos Draudimas Fizinės darbo sąlygos Įmonės akcijos Įmonės automobilis Laisvalaikio organizavimas įmonės lėšomis Papildomos atostogos	Dalyvavimas valdyme Darbo įvertinimas Darbo pobūdis, režimas Dėmesys darbuotojams, pasitikėjimas Įmonės prestižas, užimtumo garantijos Informacija ir komunikacija Konfliktų valdymas Kvalifikacijos tobulinimo galimybės Palankus psichologinis ir socialinis klimatas Vadovo asmenybė ir elgesys, valdymo stilius

Sudaryta darbo autoriaus pagal Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A., 2011

Apibendrinant galima teigti, kad mokslinėje literatūroje darbuotojų motyvavimo priemonės yra išskiriamos į labai daug grupių. Viršuje pateiktoje lentelėje lengvesnis šių būdų grupavimas būtų į materialines, kurios dar skirstomos į pinigines ir į nepinigines, taip pat gali būti skirstoma ir į psichologines.

Muruu ir kt. (2016) teigė, kad darbuotojų gerovės programų koncepciją daugelis organizacijų naudojo kaip strategiją, skatinančią darbuotojų motyvaciją.

Manju ir Mishra (2012) paaiškino, kad darbuotojų gerovė yra platus terminas, apimantis įvairias išmokas, priemones ir paslaugas, kurias darbdavys teikia darbuotojams, kad paskatintų ir motyvuotų savo darbuotojus. Personalo gerovės programos tiek išsivysčiusiose, tiek besivystančiose visuomenėse taip pat turėtų įtakos darbo jėgos motyvacijai (Hassan ir kt., 2019). Organizacijos teikia darbuotojams gerovės paslaugas, kad jų motyvacija išliktų aukšta (Tiwari, 2014).

Murty ir Hudiwinarsih (2012) teigė, kad motyvuotas darbuotojas geriau atliks vadovo paskirtas užduotis, palyginti su darbuotoju, turinčiu mažesnę motyvaciją ir dažnai sukeliančiu nepatogumą darbo aplinkoje bei jaučiantį nepasitenkinimą savo darbu, taip sukeldamas savo veiklos rezultatams neigiamų padarinių.

Darbuotojų gerovė visada turėtų būti svarbiausias prioritetas organizacijoje, nes tai bus paskata gerinti darbuotojų efektyvumą ir atsidavimą organizacijoje (Bharathi ir Padmaja, 2018). Be jokios abejonės, laimingas ir patenkintas darbuotojas atsilygins pačiu geriausiu rezultatu.

Apibendrinant, šiuolaikinėse organizacijose ir besikeičiančioje verslo aplinkoje, kad darbuotojai būtų motyvuoti, reikia pradėti motyvuoti savo darbuotojus kuo novatoriškesniais būdais. Tam, kad būtų skatinima jų motyvacija ir jų kūrybiškumas, kas pagerintų jų darbo rezultatus ir jų darbo efektyvumą, o įmonės paslaugų kokybė didėtų ir būtų užtvirtintas našumas, kiekviena organizacija turi atrasti tinkamą skatinimo būdą kiekvienam darbuotojui.

2. TYRIMO METODOLOGIJA

Tyrimo teorinis pagrindimas. Tyrimo metodologija parengta remiantis išnagrinėtomis teorijomis, jų prielaidomis ir koncepcijomis:

Vadovavimo stilius daro įtaką organizacijos kultūrai, o tai savo ruožtu daro įtaką organizacijos veiklai. Organizacijos kultūra ir veikla yra susijusi su vadovavimo stiliaus tipu (Klein ir kt., 2013).

Vadovavimo modeliai tapo reikšmingesni, nes žmonės ir organizacijos susiduria su skirtingais pokyčiais, kaip niekada anksčiau, tačiau svarbu pasirinkti tinkamą modelį, kuris valdytų organizaciją pagal jos poreikius (Garner ir Stough, 2002).

Ngodo (2008) vadovavimą laiko abipusiu socialinės įtakos procesu, kurio metu vadovai ir pavaldiniai daro įtaką vieni kitiems, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai.

Scheinas (2004) teigia, kad tik lyderystė gali išsaugoti organizacinę kultūrą.

Dina ir Olowosoke‘as (2018) pastebėjo, kad darbuotojų produktyvumas priklauso nuo darbuotojų motyvacijos lygio.

Tyrimo tikslas. Išsiaiškinti kaip „X“ organizacijoje vadovavimo stilius lemia darbuotojų motyvaciją ir darbo kokybę.

Tyrimo objektas. Vadovavimo stiliaus poveikis darbuotojų motyvacijai „X“ organizacijoje.

Tyrimo uždaviniai:

1. Išanalizuoti kokie vadovavimo stiliai vyrauja „X“ organizacijoje.
2. Ištirti vadovavimo stiliaus ir darbuotojų motyvacijos sąsajas.
3. Nustatyti kokie yra darbuotojų motyvuojantys veiksniai „X“ organizacijoje.
4. Identifikuoti kokie aspektai lemia „X“ organizacijos darbuotojų darbo produktyvumą.

Hipotezė. Vadovų valdymo stilius daro įtaką darbuotojų motyvacijai.

Tyrimo metodai. Literatūroje metodologijos sąvoka pasižymi itin skirtingais apibrėžimais. Tačiau konkrečioje kryptyje metodologija – žinių sistema apie mokslinio pažinimo procesą, metodus ir konkrečių tyrimų metodiką (Kardelis, 2002). Metodologija susijusi su tyrimo metodika, o tai reiškia, kad tam tikrą mokslinį tyrimą būtina pagrįsti: tai gali būti temos formulavimas, iškelta hipotezė ir t. t. Atsižvelgiant į daugumą metologijos apibrėžimų, galima teigti, kad metodologija – teorija, kuri nagrinėja mokslinį pažinimą ir tyrimo metodus.

Darbe naudojami metodai:

1. Kokybinis metodas – pusiau struktūrizuotas interviu.
2. Kiekybinis metodas – anketinė apklausa.

Atliekant tyrimą apie vadovavimo stilių svarbą ir įtaką darbuotojams „X“ organizacijoje, buvo vadovaujamasi kiekybiniais tyrimo metodais – anketinėmis apklausomis.

Analizuojant kokybinius ir kiekybinius tyrimo metodus, yra įžvelgiama ne tik sąsajų, tačiau ir nemažai skirtumų. Skirtingai nuo kokybinių, kiekybiniam tyrimui labiau būdingas siekis ieškoti išorinių reiškinio požymių, išgaunant įvairius dydžius, kurie gali būti išreikšti skaičiais ir matuojami. Kiekybinio tyrimo mokslinę vertę nusako kiekybiniai rodikliai. Be to, kiekybinis tyrimas yra labiau struktūrizuotas ir suplanuotas, nes tyrimo metodai bei duomenų matavimo priemonės dažniausiai būna sukonstruotos dar prieš tyrimą, o tuo tarpu kokybinių tyrimo metodai yra labiau lankstūs, nes yra orientuoti į interpretaciją, o ne į matavimus, į procesą, į išvadą, taip pat atkreipia situacijos ir elgesio ryšį, kuris daro didžiausią įtaką patirties formavimui. Kokybinių tyrimo išskirtinis bruožas – prieinamumas (Kardelis, 2016). Mokslinėje literatūroje dauguma autorių nurodo, kad kokybiniuose tyrimuose pagrindiniai duomenų rinkimo metodai yra: stebėjimas, įvairių dokumentų ir užrašų analizė, interviu ar pokalbis (Smith ir Glass 1987, Thomas Nelsen, 1999, Ktraheohl, 1993 ir kt.). Apibendrinant, kokybinius tyrimo metodus, galima teigti, kad mokslinė vertė labai priklauso nuo aplinkybių. Galima teigti, kad kokybinio tyrimo metodai ir kiekybinio tyrimo metodai yra papildantys vienas kitą. J. Mason (1996) teigia, kad norint derinti kelis duomenų rinkimo metodus, būtina atsižvelgti į keletą dalykų tokių kaip: metodų integracijos tikslą, metodų integracijos būdą, numatyti būsimų apibendrinimų pagrindus. Apibendrinant, dauguma tyrimų autorių teigia, kad kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai stiprina vienas kitą, todėl naudoti naudinga abudu. Išanalizavus empirinius duomenis, kuriuos sudaro statistinis gautų duomenų apdorojimas, teorinė duomenų analizė ir apibendrinimas rodo didelį patikimumą ir validumą.

Darbuotojų klausimynas buvo sudarytas interviu pagalba. Interviu buvo skirtas „X“ organizacijos direktoriui tam, kad išsiaiškinti detaliau tam tikrų pateiktų klausimų atsakymus esančius klausimyne. Dėka to, gauti rezultatai iš darbuotojų klausimyno yra patikimesni ir teisingesni.

Išanalizavus mokslinę tiek lietuvių, tiek užsienio autorių literatūrą apie vadovavimo stilius, jų klasifikaciją, lyderio ir vadovo skirtumas, lyderio svarbą formuojant organizacinę kultūrą ir buvo atliktas empirinis tyrimas „X“ organizacijoje.

Tyrimo instrumentai. Tyrimui atlikti pagrinde buvo naudojami du apklausos būdai: anketa, interviu.

Apklausa – vienas iš dažniausiai taikomų kiekybinių duomenų rinkimo metodų ne tik socialiniuose tyrimuose, tačiau ir moksliniuose, paremtas metodologiniais principais, taisyklėmis ir procedūromis pagrįstas duomenų rinkimo būdas, reikalaujantis nemažai žinių, patirties ir pasirengimo (Inga Gaižauskienė ir Svajonė Mikėnė 2014). Nuo apklausos neatsiejamas klausimynas ir duomenų rinkimas tam tikru būdu, o būdų yra įvairiausių. Apibendrinant, tik tinkamai ir taisyklingai parengta apklausa atneš gerus rezultatus. Klausimynas privalo pasižymėti tam tikra forma ir struktūra, o klausimus sudarinėti reikia vadovaujantis taisyklėmis. Apklausa pasižymi iš anksto sudarytais klausimais. Apklausos atlikimas leidžia pasiekti sąryšį tarp teorijos ir faktų (gautų atlikus respondentams

klausimyną). Paprasčiausiai kiekybiniuose tyrimuose teorija veikia kaip karkasas, leidžiantis suformuoti tyrimo klausimus, hipotezes, nukreipiantis duomenų rinkimo procesą (Creswell 2009).

Klausimynai turi klausimus, o klausimas turi būti tinkamai suformuluotas ir turėti atsakymo variantus. Apklausos klausimyne, skirtame „X“ organizacijos skyrių darbuotojams, buvo naudojama uždarų klausimų rūšis. Uždarieji klausimai tai klausimai, kai respondentui yra pateikiami visų atsakymų sąrašai, iš kurių jis turi išsirinkti sau tinkamus ar tinkamą. Svarbu žinoti, kad pateikiami respondentui atsakymo variantai turėtų visas galimas alternatyvas. Atsižvelgiant į tai, kad tyrimas yra kiekybinis, o kiekybiniams tyrimams rekomenduojami uždaro tipo klausimai buvo sudarytas „X“ organizacijos darbuotojams skirtas klausimynas į kurį galima lengvai ir aiškiai atsakyti.

Buvo naudojama Likerto skalė. Likerto skalė yra naudojama visur ir beveik visose mokslo ir verslo tyrimų srityse. Skalė naudojama įvairiomis aplinkybėmis: kai ieškoma vertybė yra įsitikinimas, nuomonė ar poveikis. Klasikinę Likerto skalę sudaro dvi dalys: teiginys apie kažkokį jausmą, įsitikinimą, nuomonę, ir atsakymų serija, atspindinti galimų atsakymų platumą. Paprastai yra penki atsakymai, pažymėti nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“ (Aaker ir Day, 1998).

Likerto skalės privalumai klausimynuose yra: duomenis galima sąlyginai greitai surinkti iš daugelio respondentų, respondentai gali pateikti labai patikimus įvertinimus, pagrįstumas iš jų pateiktų duomenų gali būti aiškus ir nustatytas įvairiomis priemonėmis, o duomenis, kuriuos jie gali pateikti galima palyginti taip pat derinant ar taikant kokybinius duomenų rinkimo būdus (Nemoto, T., ir Beglar, D., 2014). Apibendrinant, naudojant „Likerto“ skalę gaunami kokybiški rezultatų duomenys.

Baigiamąją apklausos dalį, kuri skirta išsiaiškinti demografinius respondentų duomenis, sudaro demografiniai klausimai. Apklausos klausimai buvo sudaryti tinkamai, gauti atsakymai yra validūs ir patikimi.

Apklausa buvo pateikta internetu. Nuotoliniu būdu atliktos apklausos privalumai yra: santykinai nebuvo didelės sąnaudos (kuro, laiko ir pinigų), respondentų atsakymo greitis, respondentų laisvė ir prisitaikymas, taip pat buvo lengva pasiekti visus respondentus geografiškai.

Interviu – pasirinktas pusiau struktūrizuotas interviu, kuris atliktas su „X“ organizacijos direktoriumi. Interviu tikslas – gauti reikiamą informaciją užbaigti tikslingai sudaryti „X“ organizacijoje dirbančių darbuotojų klausimyną. Pusiau struktūrizuotas interviu reiškia, kad iš anksto apgalvoti ir sudaryti klausimai atsižvelgiant į logišką eiliškumą, tačiau galimybė yra papildomai pateikti daugiau klausimų, jeigu tik bus reikalinga ir bus matomas poreikis.

Tyrimo instrumentų pagrindimas. Tam, kad apklausti tam tikrų skyrių darbuotojus, tiek tų skyrių vadovus buvo paruoštos dvi anketos: anketa darbuotojams (žr. 3 priedą) ir anketa vadovams (žr. 1 priedą). Taip pat interviu vadovui (žr. 2 priedą).

8 lentelė. Darbuotojų klausimyno pagrindimas

Anketos klausimai respondentams	Teorinė nuostata
Ar jaučiatės „X“ organizacijos dalimi? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.	Organizacijos veiklai didelį poveikį daro vadovavimo stiliai. Vadovavimo stilius daro įtaką organizacijos kultūrai, o tai savo ruožtu daro įtaką organizacijos veiklai. Organizacijos kultūra ir veikla yra susijusi su vadovavimo stiliaus tipu (Klein ir kt., 2013).
Kaip manote, koks yra Jūsų vadovas? Įvertinkite savo tiesioginį vadovą.	Ngodo (2008) vadovavimą laiko abipusiu socialinės įtakos procesu, kurio metu vadovai ir pavaldiniai daro įtaką vieni kitiems, kad būtų pasiekti organizaciniai tikslai. Vadovavimo stilius apibrėžiamas kaip asmuo naudojasi savo teise, norėdamas paveikti pasekėjus dirbti kartu siekiant organizacinių tikslų (Bubleas, 2014).
Kaip manote, ar tiesioginio vadovo valdymas turi įtakos Jums? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.	Vadovavimas organizacijos viduje turi įtakos darbuotojų elgesiui (Naile ir Selesho, 2014).
Pažymėkite, Jūsų nuomone, kas yra būdinga Jūsų tiesioginiam vadovui. Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.	Atlikus tyrimus, buvo nustatyta, kad lyderio palaikymas ir vadovo nukreiptumas yra svarbūs darbuotojų pasitenkinimo darbu ir lyderystės efektyvumo reitingai (Piccolo, 2012). Vadovavimo modeliai tapo reikšmingesni, nes žmonės ir organizacijos susiduria su skirtingais pokyčiais, kaip niekada anksčiau, tačiau svarbu pasirinkti tinkamą modelį, kuris valdytų organizaciją pagal jos poreikius (Garner ir Stough, 2002).
Ar Jūsų tiesioginiam vadovui būdingi išvardinti teiginiai? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.	Anot Želvio (2003), autokratinis vadovas stengiasi sutelkti savo rankose visas galias, vienas priima sprendimus, itin griežtai kontroliuoja pavaldinius bei laukia jų paklusnumo. Kaip teigia Želvys (2003), demokratinis vadovavimas, priešingai nei autokratinis, reiškia galių ir atsakomybės pasidalinimą tarp darbuotojų, aktyvų personalo dalyvavimą sprendimo priėmimo procese. „Liberalaus stiliaus lyderiai, kurie visiškai nenusileidžia, kai sekėjai atlieka savo užduotis ir suteikia didelę įtaką sprendimų priėmimui“ (Gandolfi ir Stone, 2017).
Kaip manote, koks darbuotojas Jūs esate? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.	Organizacijoje darbuotojų pasirengimas svyruoja nuo prastų gebėjimų ir menko pasitikėjimo iki gerų sugebėjimų ir pasitikėjimo atlikti užduotį (Smit, 2016). Tai veda prie to, kad lyderis turi keisti savo vadovavimo stilių pavaldiniams.
Ar Jūs esate patenkintas savo tiesioginio vadovo vadovavimo stiliumi?	Vadovavimas organizacijos viduje turi įtakos darbuotojų elgesiui (Naile ir Selesho, 2014).
Koks Jūsų tiesioginis vadovas yra prieš Jus? Jūsų tiesioginį vadovą atitinkančius teiginius pažymėkite.	Charizmatiškas vadovavimas gali būti veiksmingas, nes jis susieja pasekėją su organizaciniu identitetu (Northause, 2015). Karim (2016) teigia, kad charizmatinis vadovavimo stilius lemia sėkmę, nepaisant įdėtų pastangų, ypač veiksmingai pasireiškia aplinkybėmis, kai reikia skubiai veikti. Transakcinė lyderystė pirmiausia apibrėžiama kaip mainų santykiai, kai lyderis ir pasekėjas yra susitarę. Tai reiškia, kad abidvi pusės gauna naudą. Vadovas yra žinomas kaip sandorių lyderis, jei kažkas visada nori ką nors duoti mainais (Uchenwamgbe, 2013). Bassas ir Avolio (1994) teigė, kad transformacinė lyderystė demonstruoja aukštesnį vadovavimo rezultatą. Sofi ir Devanadhenas (2015) teigė, kad transformacinė lyderystė turi didelę įtaką organizacijos rezultatams.

8 lentelės tęsinys

Kas Jums, kaip darbuotojui, yra daugiau ar mažiau svarbu? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai svarbu“ iki „Visiškai nesvarbu“.	Chrisas ir Awonusis (2004) teigia, kad išoriniai atlygiai daro didelę įtaką darbuotojų motyvacijai, o vidiniai atlygiai neturi reikšmingos įtakos darbuotojų motyvacijai. Efektyvi atlygio sistema gali būti geras motyvatorius, tačiau neefektyvi atlygio sistema gali paskatinti darbuotojų demotyvaciją. Reio‘as ir Callahonas (2004) daro išvadą, kad tiek vidinis, tiek išorinis atlygis motyvuoja darbuotoją pasiekti didesnį produktyvumą.
Kaip „X“ organizacija, kurioje dirbate, tenkina Jūsų poreikius? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai netenkina“ iki „Visiškai tenkina“	Poreikis yra kažkas, ko reikalauja žmogus, o patenkinimas atsiranda, kai poreikis yra įvykdytas, o motyvacija yra bandymas patenkinti poreikį (Aldag ir Kuzuhara, 2002).
Kurie iš pateiktų teiginių neigiamai veikia Jūsų atliekamą darbą? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.	Maslowas (1954) nustatė, kad darbuotojai turėjo penkis poreikių lygius ir kad žmogaus poreikiai yra hierarchijos forma, kylanti nuo žemiausio iki aukščiausio. Maslowas pabrėžia, kad jokio poreikio negalima visiškai patenkinti ir kad kai poreikis yra patenkintas, jis nustoja būti motyvatoriumi. Tai verčia žmogų siekti aukštesnio poreikio lygio (Drummond, 2000). ERG teorija teigia, kad individą motyvuoja vienas ar keli poreikių rinkiniai. Šia prasme, jei žmogaus poreikio ieškojimas yra užblokuotas, dėmesį reikia sutelkti į poreikių tenkinimą kituose lygiuose (Mullins, 2005)
Kokius svarbiausius poreikius, Jūs stengiatės patenkinti, kai dirbate? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.	A. Maslow modelyje galutinis žmogaus gyvenimo tikslas yra savęs aktualizavimas, kuris niekada negali būti užbaigtas ir yra siekiamybė. Svarbiausia šios teorijos esmė, kad tik patenkinus žemiausią poreikį, kylame į aukštesnį hierarchijos laiptelį (Vveinhardt ir Gulbovaitė, 2013)

Sudaryta darbo autoriaus

Paskutinieji anketos klausimai yra sociodemografiniai: amžius, lytis, išsilavinimas, darbo stažas. Visą anketą galima pamatyti 3 priede.

Pasirengimas tyrimui.

Atlikti tyrimą buvo pasirinkta privati įmonė. Įmonės direktorius išreiškė nepritarimą, kad šiame baigiamajame darbe būtų naudojamas tikrasis įmonės pavadinimas, dėl to šią įmonę visą laiką vadinsime „X“ organizacija. Gerbiant „X‘‘ organizacijos direktorių, tiriama įmonė yra vadinama „X“ organizacija. Tyrimui atlikti pasirinkti pardavimų, pirkimų ir sandėlio skyriaus vadovai ir šių pastarųjų skyrių darbuotojai. Taip pat buvo imamas interviu iš „X“ organizacijos direktoriaus.

Tyrimo imtis. Atliekant empirinį tyrimą itin svarbu žinoti tyrimo imtį. Teigtina, kad iš anksto jau naudinga žinoti apie tiriamųjų skaičių. Planuojant ir organizuojant tyrimus reikia nustatyti tiriamųjų minimaliausią skaičių, kad būtų galima pateikti reikšmingas išvadas. Taip pat, kad tyrimas būtų validus t. y. tiriamųjų skaičius parodo tyrimo duomenų tikslumą ir patikimumą, moksliniuose darbuose dažniausiai patikimumas turi būti lygus 95 proc. (Kardelis, 2016).

Remtąsi buvo Paniotto formule, kurią galima matyti žemiau (Kardelis, 2016).

$$n = \frac{z^2+s^n}{\Delta^2},$$

n – atvejų skaičius atrankinėje grupėje.

Pasak Kardelio (2016), norint gauti 95 proc. patikimumą, z koeficientas turi būti lygus 1,96. Δ (delta) – laisvai pasirenkamas leistinas netikslumas. S koeficientas nustatomas pagal žemiau nurodytą formulę:

$$S = \frac{X_{max}-X_{min}}{K},$$

X_{max} – didžiausia požymio reikšmė;

X_{min} – mažiausia požymio reikšmė;

K – Stjudento koeficientas.

Apskaičiavus matoma, kad minimali tyrimo imtis turi būti 23 respondentai, o tai reiškia, kad tyrimo metu turi būti apklausta ne mažiau 23 respondentų. Iš viso tyrime dalyvavo 24 respondentai.

Anketinės apklausos rezultatai apibendrinti statistiniais metodais, taikant „Microsoft Excel“ kompiuterinę programą. Anketinės apklausos analizei buvo taikoma: aprašomoji statistika, lentelės ir diagramos.

Tyrimo eiga.

1. Tyrimo tikslo ir uždavinių sudarymas.
2. Tyrimo plano sudarymas ir metodų parinkimas.
3. Anketų sudarymas respondentams ir duomenų rinkimas.
4. Duomenų analizės atlikimas naudojantis „Excel“ programa ir išvadų pateikimas.

Empirinis tyrimas buvo atliekamas 2021 m. vasario – kovo mėn. 2021 m. sausio mėnesį buvo atliktas interviu su „X“ organizacijos direktoriumi.

Interviu. Dėl interviu - „X“ organizacijos direktorius buvo informuotas skambučiu jau iš anksto. Atsižvelgiant į esamą situaciją visame pasaulyje (Pandemijos laikotarpis) ir Lietuvoje, „X“ organizacijos administracijos darbuotojai dirba iš namų, tad nenusižengiant vyriausybės įstatymams ir užtikrinant saugų atstumą, interviu buvo pateiktas el. paštu.

Tyrimo etika. Nuotoliniu būdu atliekant interviu ir du klausimynus galiojo visi bendrieji tyrimų etikos principai. Buvo atsižvelgta ir įvertinta į tai kaip nuotoliniu būdu bus renkami duomenys, taip pat įvertintos techninės galimybės. Buvo paisomas tyrimo dalyvių įsitraukimas ir atsižvelgta į respondentų sąlygas bei anonimiškumo užtikrinimą. Atliekant tyrimus galioja tyrėjo etikos kodeksas, kuriuo vadovaujasi kiekvieno tyrimo organizatoriai. Ypatingai svarbu užtikrinti respondentų gerovę tiek apklausos atlikimo metu, tiek po apklausos atlikimo (Inga Gaižauskienė ir Svajonė Mikėnė, 2014). Buvo užtikrinta, kad respondentai buvo informuoti ir savanoriškai sutiko dalyvauti tyrime, užtikrintas anonimiškumas ir gautos informacijos konfidencialumas.

3. VALDYMO STILIŲ ĮTAKA DARBUOTOJAMS „X“ ĮMONĖJE ANALIZĖ

3.1. Pirkimų skyriaus vadovavimo stilių įtaka darbuotojams „X“ organizacijoje

„X“ organizacijoje atliktas visuminis tyrimas atskleidė pirkimų skyriaus esamą situaciją t. y. vadovo ir jo skyriaus darbuotojų ryšį vadovavimo stiliaus aspektais. Svarbu paminėti, kad pirkimų skyrius turi du darbuotojus ir vieną vadovą.

Analizuojant apklausos duomenis, nustatyta, kad pirkimų skyrių sudaro viena moteris ir vienas vyras. Abudu respondentai buvo nuo 36 m. iki 45 m. amžiaus, jų darbo stažas – nuo 6 m. iki 10 m., bei abudu dirba vienodai – stabiliu darbo grafiku.

Į klausimą ar respondentai jaučiasi ,,X“ organizacijos dalimi, buvo atsakyta, kad respondentai 100% nesijaučia gerai, tačiau jaučiasi organizacijos dalimi. Į klausimą ką mano apie savo tiesioginį vadovą t. y. pirkimų skyriaus vadovą, respondentų nuomonė taip pat sutapo. Iš galimų variantų, abudu respondentai sutiko, kad vadovo elgesys yra orientuotas į užduotį ir jam rūpi užduoties atlikimas. Apibendrinant šiuos duomenis, galima teigti, kad pirkimų skyriuje vyrauja į užduotį orientuota lyderystė. Rezultatas iškart tampa aiškus, dėl to, kad respondentai sutiko, kad nesijaučia gerai, galima daryti prielaidą, kad to priežastis – vadovo valdymo stilius, kuris nėra orientuotas į santykius. Tačiau pastebima, kad darbuotojai jaučiasi organizacijos dalimi, o tai labai svarbu, kadangi vadovavimo stilius daro įtaką organizacijos kultūrai, o tai savo ruožtu daro įtaką organizacijos veiklai ir darbuotojų rezultatams.

Į klausimą ar tiesioginio vadovo valdymas turi įtakos darbuotojams, buvo nustatyta, kad pirkimų skyriaus vadovas turi įtakos ir vadovo valdymas ,,X“ organizacijos darbuotojams yra reikšmingas ir itin svarbus darbo aplinkoje. Galima teigti, kad pirkimų skyriaus vadovo valdymo stilius daro poveikį darbuotojams.

Paprašius respondentų pažymėti, kas jų nuomone yra būdinga tiesioginiam jų vadovui, nustatyta, kad respondentai sutinka, kad vadovas padeda jiems jaustis komfortabiliai darbo vietoje, kad draugiškai bendrauja ir tiki, kad jie yra organizacijos nariai. Respondentai visiškai sutinka, kad vadovas juos prižiūri todėl, kad siekia įvykdyti užduotį, taip pat mato, kad vadovas daugiau dėmesio kreipia į veiklos rezultatus, nei į pačią veiklą, taip pat respondentai visiškai sutinka, kad vadovui svarbiau organizacinė sėkmė, nei jų, kaip darbuotojų, asmeninis pasitenkinimas darbu. Iš šių atsakymų galima pastebėti, kad „X“ organizacijos pirkimų skyriaus vadovas, pirkimų skyriaus darbuotojų atžvilgiu, yra orientuotas į užduotį ir jos atlikimą. Pažymėtina, kad tokie vadovai išties kelia aukštą standartą veiklai, jie linkę rizikuoti, taip pat tai reiškia, kad jie gali kreipti dėmesį ne tik į užduotį, tačiau ir į santykius.

Apklausoje buvo išvardinti teiginiai apibūdinantys vadovą ir pirkimų skyriaus darbuotojai visiškai sutiko su tuo, kad jų skyriaus tiesioginis vadovas daugelį klausimų sprendžia savarankiškai, mėgsta įsakinėti ir nurodinėti bei vadovas iš darbuotojų tikisi didesnio atsidavimo darbui. Taip pat sutiko su tuo, kad vadovas skatina tam tikromis priemonėmis ir visą atsakomybę prisiima pats. Atkreipti dėmesį reiktų į tai, kad respondentai nesutiko su tuo, kad jų vadovas linkęs sprendimus priimti pasitaręs su jais ir suteikti laisvę atliekant užduotį. Respondentų nuomone, pirkimų skyriaus vadovas atitinka autokratinio vadovavimo požymius. Apibendrinant, autoritarinis stilius suteikia didžiausią produktyvumą, tačiau grupiniai santykiai dažnai nukenčia. Autokratiniai lyderiai priima sprendimus nepasitarę su savo komanda. Galima daryti išvadą, kad pirkimų skyrius pasižymi gerais rezultatais, kadangi darbuotojai turi aiškias darbų instrukcijas. Kadangi skyriaus vadovas sprendimus priima pats, tai suteikia vadovui visišką kontrolę.

Į klausimą apie tai kaip respondentai mano kokie jie yra, buvo nustatyta, kad respondentai yra darbuotojai, turintys keletą svarbių įgūdžių, tačiau negali atlikti darbo be pagalbos. Gali būti, kad konkreti užduotis ar situacija yra jiems nauja. Iš šių apklausos duomenų matyti, kad „X“ organizacijos pirkimų skyriaus darbuotojai atitinka B2 pavaldinių brandos lygį. Jiems reikalingas lyderis, kuris galėtų juos motyvuoti ir daugiau komunikuoti. Pirkimų skyriaus vadovas turi pritaikyti reikiamą vadovavimo stilių šio skyriaus darbuotojams, kad galėtų sėkmingai juos valdyti. Reikalingas vadovavimo stilius – paramos (palaikymo). Vadovas privalo pradėti kreipti daugiau dėmesio į santykius, mažiau nurodinėti, skatinti reikšti darbuotojų nuomonę bei suteikti grįžtamąjį ryšį.

Iš apklausos matyti, kad pirkimų skyriaus darbuotojai 100% nėra patenkinti savo vadovo tiesioginiu vadovavimo stiliumi. Šiais duomenimis sužinojome respondentų nuomonę apie jų tiesioginį vadovą. Į klausimą kaip tiesioginis vadovas atrodo prieš darbuotojus, respondentai pažymėjo, kad vadovas daro įtaką ne tik savo vadybinio pobūdžio sugebėjimais, tačiau ir charizma, taip pat vadovas labai pasitiki savimi ir prisiima visą riziką. Iš šių atsakymų matyti, kad „X“ organizacijos vadovas atitinka charizmatinio vadovo stilių. Apibendrinant, charizmatinis vadovas turi nusistatęs aiškius tikslus, rodo nuoseklumą. Galima teigti, kad „X“ organizacijos pirkimų skyriaus vadovas išsiskiria požymiais atitinkančiais šiuolaikinį lyderį.

Apibendrinant, turėti organizacijoje žmogų, kuris yra lyderis labai efektyvu. Prieinama nuomonės, kad organizacinės kultūros atspindi jų lyderius, o pastarieji įtakoja kultūrą per savo vadovavimo stilių, strategiją ar vertybes ir t. t. Į pirkimų skyriaus vadovą reiktų žiūrėti atsakingai. Galima prielaida, kad šis vadovas priima teisingus sprendimus, kurie reikalingi darbuotojų labui ir tokias asmenybes organizacijoje reikia saugoti.

Norint išanalizuoti pirkimų skyriaus darbuotojų motyvacinius faktorius, buvo užduotas klausimas, kas jiems daugiau ar mažiau svarbu. Buvo pateikti veiksniai, kurie daro neigiamą įtaką darbui (higieniniai), ir veiksniai, kurie didina pasitenkinimą darbu (motyvaciniai).

9 lentelė. Pirkimų skyriaus respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu

		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei nesvarbu, nei svarbu	Svarbu	Visiškai svarbu
Higieniniai	**Įmonės politika**	-	-	1 (50%)	1 (50%)	-
	Suteikiamos darbo sąlygos	-	-	-	-	**2 (100%)**
	Atlyginimas už darbą	-	-	-	-	**2 (100%)**
	Santykiai su vadovais	-	-	-	1 (50%)	1 (50%)
	Santykiai su bendradarbiais	-	-	-	-	**2 (100%)**
Motyvaciniai	Profesinė sėkmė ir karjera	-	-	-	1 (50%)	1 (50%)
	Profesinis tobulėjimas	-	-	-	1 (50%)	1 (50%)
	Pripažinimas darbo aplinkoje	-	-	-	1 (50%)	1 (50%)
	Atsakomybės turėjimas	-	-	-	2 (100%)	-

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, 100% tiriamųjų teigė, kad suteikiamos darbo sąlygos ir atlyginimas už darbą, taip pat santykiai su bendradarbiais yra visiškai svarbu. Pastarieji veiksniai yra higieniniai. Pagal H. Herzbergo teoriją, jei darbo aplinka nesugebės patenkinti darbuotojų higieninių poreikių, darbuotojai jaus nepasitenkinimą ir tokį nepasitenkinimą darbu galės pašalinti tik higieninių veiksnių patenkinimas. Apibendrinant, pirkimų skyriaus darbuotojų darbo rezultatai priklauso nuo vadovo noro motyvuoti darbuotojus nustatant jiems higieninius veiksnius. Patenkinus darbuotojų higieninius veiksnius, vadovas galėtų pradėti siekti motyvacinių. Motyvatoriai leis darbuotojams nukreipti esamą energiją tikslo link, ir tokiu atveju, darbuotojų rezultatai bus geresni.

10 lentelė. Pirkimų skyriaus respondentų nuomonė apie neigiamų veiksnių įtaką darbui

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Didelis darbo krūvis	-	-	-	-	**2 (100%)**
Santykiai su bendradarbiais	1 (50%)	1 (50%)	-	-	-
Nedidelis darbo užmokestis	-	1 (50%)	-	1 (50%)	-
Dažnai patiriamas stresas	-	-	-	-	**2 (100%)**
Žinių trūkumas	-	1 (50%)	1 (50%)	-	-
Vėluojantis atlyginimas	2 (100%)	-	-	-	-
Netinkamos darbo sąlygos	2 (100%)	-	-	-	-
Darbo monotoniškumas	-	1 (50%)	-	1 (50%)	-
Vadovo elgesys	-	100%	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, 2 (100%) respondentai visiškai sutiko, kad didelis darbo krūvis ir dažnai patiriamas stresas daro neigiamą įtaką jų darbingumui „X“ organizacijoje. Taip pat 2 (100%) dalyviai visiškai nesutiko, kad vėluojantis atlyginimas ir netinkamos darbo sąlygos yra neigiami veiksniai. Taip pat po 1 (50%) respondentą sutiko ir nesutiko, kad neigiami veiksniai yra nedidelis darbo užmokestis ir

darbo monotoniškumas, tačiau nesutiko, kad neigiami veiksniai gali būti santykiai su bendradarbiais, žinių trūkumas ar vadovo elgesys.

Atsižvelgiant į apklausos rezultatus, galima daryti prielaidą, kad pirkimų skyriuje yra didelis darbo krūvis, jaučiamas stresas, ko pasekoje respondentai neveltui sutinka, kad nedidelis darbo užmokestis yra neigiamas veiksnys. Respondentai neįvardina blogiausiais atsiliepimais vadovo elgesio ir tai yra geras ženklas, kadangi anksčiau respondentai teigė, kad jie nėra patenkinti vadovu, tačiau šioje situacijoje galima daryti prielaidą, kad jie nėra patenkinti vadovo vadovavimo stiliumi, tačiau patenkinti yra jo elgesiu.

11 lentelė. Pirkimų skyriaus respondentų nuomonė apie motyvacinių veiksnių svarbą

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Saviraiškos	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, kelti kvalifikaciją.	-	-	-	1 (50%)	1 (50%)
Pagarbos	Pripažinimo siekimas, pasitenkinimas savimi, aukštesnio statuso siekimas.	-	-	-	1 (50%)	1 (50%)
Priklausymo	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai.	-	-	-	1 (50%)	1 (50%)
Saugumo	Užtikrinta darbo vieta, socialinės garantijos.	-	-	-	1 (50%)	1 (50%)
Fiziologiniai	**Tinkamos darbo sąlygos, tvarkinga techninė įranga.**	-	-	-	-	**2 (100%)**

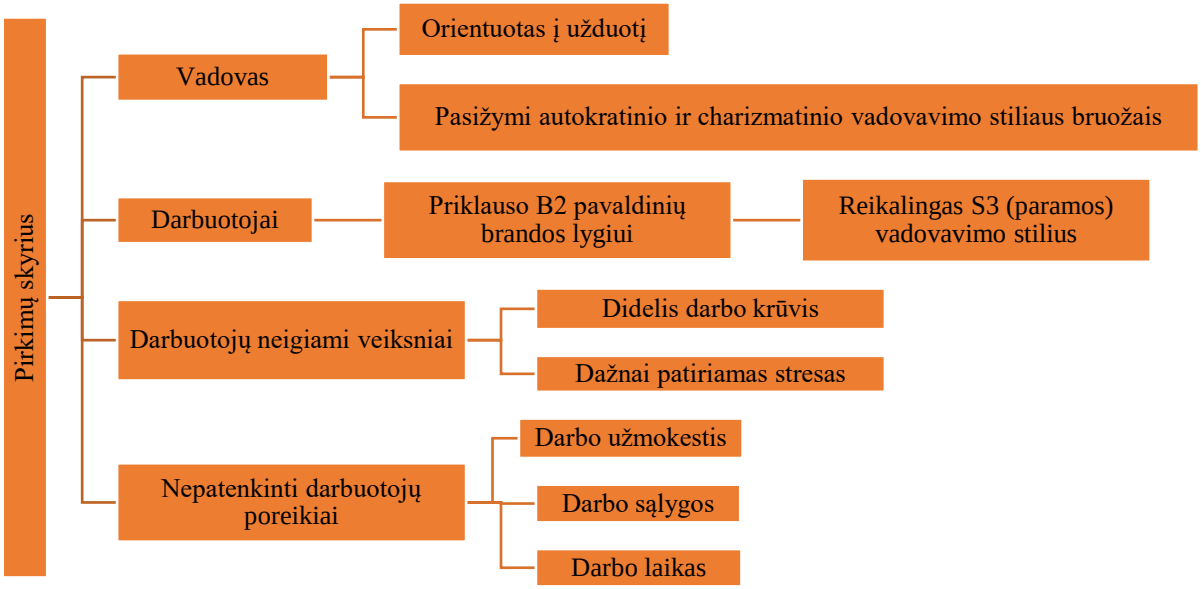
Sudaryta darbo autoriaus

Iš apklausos duomenų matyti, kad 2 (100%) respondentai visiškai sutinka, kad labiausiai stengiasi patenkinti fiziologinius poreikius. Patenkinus fiziologinius poreikius, darbuotojai siekia patenkinti kitus: saugumo ir t. t. Kiekvienas darbuotojas žino, kuriame jis laiptelyje ir kokį poreikį nori patenkinti - atsirandant pasitenkinimui atsiranda motyvacija. Šiuo atveju „X“ organizacijos pirkimų skyriaus lyderio užduotis būtų sudaryti palankias sąlygas jo skyriaus darbuotojams kilti šioje poreikių hierarchijoje, kita vertus, tik pats darbuotojas žino kas jam geriausia ir ko jis trokšta.

Atsižvelgiant į apklausos duomenis, galima daryti prielaidą, kad „X“ organizacijos pirkimų skyriaus darbuotojų motyvaciniai veiksniai yra susiję, pavyzdžiui, patenkinus fiziologinius poreikius kylama į saugumo ir t. t. Tokiu atveju, jeigu respondentai būtų užtikrinti dėl savo darbo vietos, jiems norėtųsi tobulinti gerus darbo santykius su kolektyvu, vadovu ir tapti tam tikros grupės nariu arba pradėtų norėti siekti aukštesnio statuso ar kilti karjeros laiptais.

Apibendrinant, „X“ organizacijos pirkimų skyriaus respondentų atliktos apklausos duomenys atskleidė respondentų nuomonę į savo tiesioginį vadovą.

12 lentelė. Pirkimų skyriaus analizė respondentų atžvilgiu



Sudaryta darbo autoriaus

Atlikus „X“ organizacijos pirkimų skyriaus analizę, nustatyta, kad šio skyriaus vadovas yra orientuotas į užduotį, taip pat pasižymi autokratinio ir charizmatinio vadovavimo stiliaus bruožais. Galima teigti, kad vadovas, kuris turi charizmatinio vadovavimo bruožų turi aiškius tikslus ir demonstruoja nuoseklumą. Autokratas pasižymi greitais rezultatais ir visiška kontrole, sprendimus priima tik jis pats dėl to komandos indėlio čia nereikia. Darbuotojai atitinka B2 pavaldinių brandą ir jiems dėl to reikalingas S3-paramos vadovavimo stilius. B2 pavaldinių branda reiškia, kad darbuotojai darbus atlieka gerai, tačiau jie nėra savarankiški. Taip pat jie nėra užtikrinti dėl to ar gali be vadovo pagalbos įvykdyti iki galo užduotį. Šioje situacijoje vadovas turi pasižymėti dėmesiu santykiams, kadangi jis per daug šiuo metu aiškina ir nurodinėja. Vadovui reikia suteikti grįžtamąjį ryšį ir leisti darbuotojams prisiimti atsakomybę priimant sprendimus. Jis turi skatinti darbuotojų įgūdžius ir stengtis suteikti jiems kuo didesnę motyvaciją. Kaip matyti iš lentelės duomenų, pirkimų skyriaus darbuotojų neigiami veiksmai: didelis darbo krūvis ir dažnai patiriamas stresas. Galima daryti prielaidą, kad pirkimų skyriuje dirbantys 2 darbuotojai neatlaiko tokio darbo krūvio ir dėl to atsiranda stresas dėl to reiktų pagalvoti ar jiems netrūksta 3 darbuotojo, nes atsiradus dar vienam darbuotojui šiame skyriuje būtų įmanoma paskirstyti darbus atitinkamai pagal kiekvieno darbuotojo greitį ir atsiranda tikimybė, kad darbuotojai nejaustų streso ir nebebūtų darbo krūvis toks didelis. Apibendrinant respondentų nepatenkintus poreikius pirkimų skyriuje, buvo nustatyta, kad darbo užmokestis, darbo sąlygos ir darbo laikas kelia jiems nepasitenkinimą. Matyti koreliacija su neigiamų veiksmų įtaka, kadangi darbuotojai turi didelį darbo krūvį, galimai jie dirba viršvalandžius neatlygintinai, dėl to pirkimų skyriaus darbuotojams reikia sumažinti darbo krūvį, tokiu atveju darbo sąlygos pagerėtų.

3.2. Pirkimų skyriaus vadovo analizė ir įtaka darbuotojų motyvacijai

Atlikus „X“ organizacijos pirkimų skyriaus vadovo anketą nustatyta kokio vadovavimo stiliaus jis yra. Iš viso buvo pateikta 12 skirtingų situacijų su 4 skirtingais atsakymais. Pirkimų skyriaus vadovas atsakė į visus 12 klausimų. Buvo išsiaiškinta kaip vadovas save įsivertino ir atlikta analizė žemiau atskleidžia jo vadovavimo stilių.

13 lentelė. Pirkimų skyrius vadovo situacinio vadovavimo stiliaus analizė

		Alternatyvūs veiksmai			
Situacijos	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Iš viso:		**8**	3	1	0
Lyderystės stilius		**Direktyvinis (S1)**	Ugdomasis (S2)	Paramos (S3)	Deleguojamasis (S4)

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, „X“ organizacijos pirkimų skyriaus vadovas surinko 8 balus ties direktyviniu vadovavimo stiliumi. 3 balus surinko ties ugdomuoju vadovavimo stiliumi. Nesurinko jokio balo, kad jo stilius yra deleguojamasis ir tik vieną balą surinko, kad jo stilius yra paramos. Atsižvelgiant į gautus apklausos duomenis, nustatyta, kad pirkimų skyriaus vadovas pasižymi dideliu dėmesiu užduotims ir mažu santykiams ir jis atitinka direktyvinį valdymo stiliaus bruožus. Direktyvinis vadovavimas reiškia užduoties vykdymą. Pavaldiniams dažnai sakoma ko reikia ir suteikiami patarimai, kaip reikėtų atlikti užduotis. Galima teigti, kad vadovas taip pat turi didelę kontrolę darbuotojų atžvilgiu.

14 lentelė. Pirkimų skyriaus situacinio vadovavimo stiliaus analizė

Pirkimų skyrius	Vadovas	S1	**REIKIA - S3**
	Darbuotojai	B2	

Sudaryta darbo autoriaus

Išanalizavus tiek respondentų, tiek vadovų anketų duomenis, nustatyta, kad „X“ organizacijos pirkimų skyriaus vadovas atitinka S1-direktyvinį vadovavimo stilių, tačiau šio skyriaus pavaldiniai yra B2 pavaldinių brandos. Pavaldinių motyvacija nėra aukšta ir jie nepasitiki savimi, o tam, kad pavaldiniai pradėtų savimi pasitikėti šiuo metu jiems reikalingas S3-paramos valdymo stilius. Šio skyriaus vadovas turi keisti vadovavimo stilių, kad galėtų įkvėpti ir motyvuoti savo pavaldinius.

15 lentelė. Pirkimų skyriaus vadovo stiliaus efektyvumo nustatymas

Situacijos ir atsakymai	Svoris	Atsakymo pagrindimas
1 (A)	+2	Šis veiksmas suteikia direktyvią lyderystę, reikalingą palengvinti grupės produktyvumą.
2 (D)	-1	Veiksmas neparodo, kad pasikeitė valdymo stilius ir dėl to grupės nepasieks geresnių rezultatų.
3 (A)	+1	Šis veiksmas gali būti tinkamas, jei grupė ir toliau negali išspręsti problemos.
4 (A)	-1	Šis elgesys iki galo neišnaudotų šiai grupei būdingo potencialo.
5 (C)	+2	Šis veiksmas nurodo direktyvą, reikalingą trumpam laikui padidinti grupės produktyvumą.
6 (A)	-1	Nors vadovas nori pradėti humanizuoti aplinką, toks santykių elgesys gali būti per anksti.
7 (A)	**-2**	**Šis veiksmas būtų netinkamas brandžiai grupei, kuri parodė lankstumą kasdienėse operacijose. Problema yra esminių pokyčių įgyvendinimas.**
8 (C)	**-2**	**Šis veiksmas būtų netinkamas, nes grupė įrodė gebėjimą dirbti aiškiai apibrėžtu būdu.**
9 (C)	+2	Veiksmas suteikia direktyvų vadovavimą, reikalingą šiai grupei pradėti įgyvendinti savo tikslus.
10 (B)	**-2**	**Šis veiksmas būtų netinkamas dėl grupės brandos lygio. Veiksmas atrodo pernelyg drastiškas grupei, paprastai gebančiai prisiimti atsakomybę.**
11 (C)	-1	Šis veiksmas gali būti tikslingas, jei iškyla rimta problema tvarkant užduotis ir nurodant.
12 (C)	**-2**	**Šis veiksmas būtų toks staigus su tokia brandžia grupe. Problema yra tarpasmeninių santykių, o ne krypties ir užduoties atlikimas.**
Iš viso:	**-5**	

Sudaryta darbo autoriaus

Atlikus pirkimų skyriaus vadovo atsakymų analizę, matyti, kad lyderio efektyvumas yra -5. Norint, kad darbuotojai taptų pasekėjais šis skaičius privalo būti aukštesnis. Lentelė parodo, kad net keturiose situacijose vadovas elgtųsi priešingai nei turėtų elgtis lyderis. Svoris nuo +2 iki -2 grindžiamas mokslo sampratomis ir empiriniais tyrimais. Lyderio elgesys, turint didžiausią tikimybę, kad tam tikroje situacijoje bus sėkmingos alternatyvos, visada įvertinamas +2. Elgsena, turinti mažiausią sėkmės tikimybę, visada yra įvertinta -2. Nustatydami bendrą stiliaus pritaikomumo ar efektyvumo balą, galima pasižiūrėti iš kitos pusės. Neveiksminga lyderystė pasireiškia nuo -1 iki -24, tačiau efektyvi gali būti nuo +1 iki +24.

Praktika rodo, kad nėra vieno universalaus vadovavimo stiliaus, tačiau sėkmingi lyderiai yra tie, kurie gali pritaikyti savo elgesį pagal atitinkamą situaciją. Kadangi lyderio elgesio stiliaus efektyvumas priklauso nuo situacijos, kurioje jis atsiduria tai reiškia, kad stilius gali būti veiksmingas arba neveiksmingas. Skirtumas tas, kad veiksmingas ir neveiksmingas stilius dažnai būna ne tikrasis lyderio elgesys, o šio elgesio tinkamumas situacijai, kurioje jis naudojamas.

16 lentelė. Pirkimų skyriaus vadovo pasirinkimų analizė

Situacijos		Pasirinkimas	**Reikėjo pasirinkti**
7	Jūs svarstote, kaip pakeisti esamą grupės struktūrą ir sukurti naują. Grupės nariai jau yra pateikę savo pasiūlymus apie būtinus pokyčius. Grupė produktyvi ir lanksti savo veikloje.	Apibrėžtumėte pokyčius ir atidžiai sektumėte jo vykdymą.	Kartu su grupe planuotumėte pokyčius, bet leistumėte patiems nariams įgyvendinti.
8	Grupės darbo rezultatai ir tarpusavio santykiai yra geri. Jūs jaučiatės šiek tiek nesaugiai, nes Jums atrodo, kad Jūs per mažai vadovaujate grupei.	Imtumėtės vadovavimo ir stengtumėtės nurodyti pavaldiniams, kaip ką reikia daryti.	Paliktumėte grupę ramybėje.
10	Jūsų pavaldiniai paprastai atsakingai atlieka pareigas. Tačiau dabar jie nereaguoja į Jūsų neseniai pakeistus darbo standartus.	Iš naujo pabrėžtumėte standartus ir atidžiai kontroliuotumėte.	Įtrauktumėte grupės pasiūlymus, bet žiūrėtumėte, kad juose atsispindėtų nauji standartai.
12	Pastebima, kad tarp Jūsų pavaldinių iškilo kažkokios vidinės problemos. Grupė puikiai atlieka savo darbą. Nariai efektyviai siekia ilgalaikių tikslų. Praeitais metais jie dirbo darniai. Visi grupės nariai turi pakankamą kvalifikaciją užduočių atlikimui.	Veiktumėte greitai ir ryžtingai tam, kad ištaisyti ir pakeisti padėtį.	Duotumėte galimybę grupės nariams patiems išspręsti iškilusias problemas.

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, 7 situacija buvo apie svarstymą kaip pakeisti esamą grupės struktūrą ir sukurti naują. Grupės nariai jau buvo pateikę savo pasiūlymus apie būtinus pokyčius. Grupė produktyvi ir lanksti savo veikloje. Vadovas vietoj savo atsakymo, kad apibrėžtų pokyčius ir atidžiai sektų jų vykdymą, turėjo pasirinkti tai, kad kartu su grupe planuotų pokyčius, bet leistų patiems nariams juos įgyvendinti. Matyti, kad grupės brandumas yra didesnis nei vidutinis, kaip rodo kasdienių operacijų lankstumas. Kadangi vadovas svarsto apie esminius struktūros pakeitimus, o grupės nariai jau pateikė pasiūlymus dėl būtinų pokyčių, geriausias lyderio pasirinkimas yra ir toliau palaikyti ryšių kanalus su grupe. Tam tikros struktūros gali prireikti, nes pokyčiai gali būti nukreipti į tas sritis, kuriose grupė turi mažiau patirties. 8 situacija buvo apie grupės darbo rezultatus ir tarpusavio santykius ir vadovas vietoj to, kad pasirinktų palikti grupę ramybėje, atsakė, kad imtųsi vadovavimo ir stengtųsi nurodyti pavaldiniams, kaip ir ką reikia daryti. Šioje situacijoje nesvarbu, kad grupei trūksta kryptingumo, čia problema atsiranda kitur – lyderyje. Todėl lyderio veiksmas turi būti toliau leisti grupei suteikti daugiau laisvės. Kaip matyti iš 10 situacijos, kad pavaldiniai paprastai atsakingai atlieka pareigas, tačiau dabar jie nereaguoja į vadovo neseniai pakeistus darbo standartus. Pirkimų skyriaus vadovas teigia, kad iš naujo pabrėžtų standartus ir atidžiai kontroliuotų, tačiau jam reiktų įtraukti grupės pasiūlymus ir nepamiršti stebėti, kad juose atsispindėtų nauji standartai. Geriausias lyderiui pasirinkimas dabar yra išlaikyti atvirus komunikacijos kanalus ir perduoti daugiau atsakomybės. Kaip matome 12 situaciją, lyderis pasirinko veikti greitai ir ryžtingai tam, kad ištaisyti padėtį, tačiau grupė yra gerokai aukštesnė už vidutinę brandą, kaip matyti iš jos pasiekimų. Geriausias lyderio pasirinkimas būtų leisti grupės nariams išspręsti savo problemą: tačiau, jei sunkumai tęsis arba sustiprės, galima apsvarstyti alternatyvius vadovavimo stilius.

3.3. Pardavimų skyriaus vadovavimo stilių įtaka darbuotojams „X“ organizacijoje

Siekiant išsiaiškinti vadovavimo stilių įtaką darbuotojų motyvacijai pardavimų skyriuje, buvo atliktas tyrimas su pardavimų skyriaus darbuotojais. Pardavimų skyriuje dirba 3 (75%) vyrai ir 1 (25%) moteris. Didžioji dalis darbuotojų 2 (50%) buvo nuo 26 m. iki 35 m. amžiaus, 1 (25%) darbuotojas nuo 21 m. iki 25 m. amžiaus ir dar 1 (25%) darbuotojas nuo 36 m. iki 45 m. Visi darbuotojai yra dirbantys vienodu, stabiliu darbo grafiku.

Svarbi informacija yra apie respondentų darbo stažą. Galimai, tam tikriems atsakymas darbo stažas gali daryti įtaką. 2 (25%) respondentai dirba nuo 1 m. iki 3 m., sekantis 1 (25%) respondentas nuo 3 m. iki 6 m., dar 1 (25%) apklaustasis nuo 6 m. iki 10 m. Pastebėta, kad respondentų išsilavinimas įtakos rezultatams neturi, tačiau 2 (50%) respondentai turi aukštąjį kolegijinį išsilavinimą ir likusi dalis – 2 (50%) respondentai – turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą.

17 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie savijautą organizacijoje

	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Taip, puikiai jaučiuosi, jaučiuosi organizacijos dalimi.	-	-	-	-	**4 (100%)**
Taip, puikiai jaučiuosi, bet nesijaučiu organizacijos dalimi.	-	4 (100%)	-	-	-
Ne, nesijaučiu gerai ir nesijaučiu organizacijos dalimi.	1 (25%)	3 (75%)	-	-	-
Ne, nesijaučiu gerai ir nesijaučiu organizacijos dalimi.	**4 (100%)**	-	-	-	-

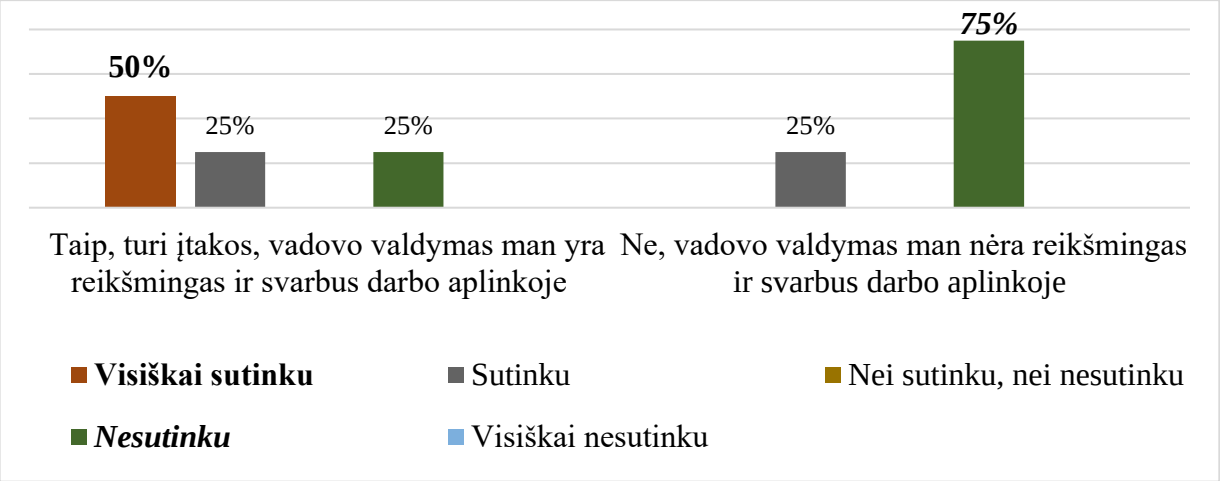
Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, į klausimą ar respondentai jaučiasi „X“ organizacijos dalimi, nustatyta, kad 4 (100%) respondentai visiškai sutinka, kad jaučiasi puikiai ir jaučiasi organizacijos dalimi. Respondentai visiškai nesutinka, kad nesijaučia organizacijos dalimi ir kad jaučiasi prastai dirbant „X“ organizacijoje pardavimų skyriuje.

Į klausimą kaip respondentai mano, koks yra jų tiesioginis vadovas, 2 (50%) respondentai sutiko, kad vadovas orientuojasi į jų, kaip darbuotojų ir jo tarpusavio santykius, dažnai sulaukiama iš vadovo palaikymo, paskatinimo. Tačiau taip pat 2 (50%) respondentams pasirodė, kad vadovas atsižvelgia į esamą situaciją t. y. atsižvelgia į jo, kaip darbuotojo kompetenciją, norą ir motyvaciją atlikti užduotį dėl to derina ir keičia savo elgesį. Nei vienas respondentas nesutiko, kad pardavimų skyriaus vadovo elgesys yra orientuotas į užduotį ir jų tiesioginiam vadovui rūpi užduoties atlikimas. Apibendrinant, galima daryti prielaidą, kad vadovas tikrai nėra atitinkantis autokratinį valdymo stilių,

kadangi autokratams svarbiau darbas nei darbuotojų asmeninis pasitenkinimas darbu. Galima teigti, kad pardavimų skyriaus vadovas atitinka demokratinį vadovavimo stilių, kuriam svarbiau darbuotojų motyvavimas ir tarpusavio santykių palaikymas.

18 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie vadovo valdymo įtaką



Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, iš apklausos duomenų matyti, kad 50% darbuotojų vadovo valdymas yra reikšmingas ir turi įtakos jų darbo rezultatams, produktyvumui. Su tuo taip pat sutinka 25% respondentų. Tik 25% nesutinka, kad vadovo valdymas yra reikšmingas ir svarbus darbinėje aplinkoje. Galima daryti prielaidą, kad tas pats vienas žmogus (25%), kuris nesutinka su tuo, kad vadovo valdymas svarbus darbe, tačiau tikriausiai sutinka, kad vadovo valdymas nėra reikšmingas ir svarbus darbo aplinkoje.

19 lentelė. Pardavimų skyriaus darbuotojų įžvalgos apie jų tiesioginį vadovą

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Orientacija į santykius	Vadovas padeda Jums jaustis komfortabiliai Jūsų darbo vietoje.	-	-	-	**2 (50%)**	**2 (50%)**
	Vadovas su Jumis draugiškai bendrauja .	-	-	-	**3 (75%)**	**1 (25%)**
	Vadovas domisi Jumis, kaip žmogumi, nepaisant Jūsų darbo rezultatų.	-	-	1 (25%)	**2 (50%)**	**1 (25%)**
	Vadovas tiki, kad Jūs esate organizacijos narys.	-	-	-	**2 (50%)**	**2 (50%)**
Orientacija į uždavinius	Vadovas daug dėmesio kreipia į veiklos rezultatus, nei į pačią veiklą.	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)	-	-
	Vadovas prižiūri Jus tik todėl, kad siekia įvykdyti užduotį.	1 (25%)	3 (75%)	-	-	-
	Vadovui svarbiau atlikti užduotį, nei rūpintis Jūsų gerove.	1 (25%)	3 (75%)	-	-	-
	Vadovui svarbiau organizacinė sėkmė, nei Jūsų kaip darbuotojo, asmeninis pasitenkinimas darbu.	4 (100%)	-	-	-	-

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, galima teigti, kad 4 (100%) respondentai sutinka ir visiškai sutinka, kad pardavimų skyriaus vadovas padeda jaustis komfortabiliai darbo vietoje, vadovas draugiškai bendrauja, domisi darbuotoju, kaip žmogumi, nepaisant darbo rezultatų ir taip pat vadovas tiki, kad darbuotojas yra organizacijos narys. Tokie atsakymų variantai leidžia įtvirtinti prielaidą, kad pardavimų skyriaus vadovas yra demokratinio stiliaus. Vadovaujantis vadovavimo stiliaus klasikinėmis teorijomis, būtent demokratai orientuojasi į bendravimą su darbuotojais, tokios asmenybės linkusios iškilusią problemą aptarti su pavaldiniais, tačiau galutinį sprendimą priima patys. Demokratas suteikia savo pavaldiniams galimybę savarankiškai dirbti ir priimti sprendimus, tad būtent tokį vadovą galima įsivaizduoti kaip pardavimų skyriaus vadovą. Tokią prielaidą patvirtina tolimesni respondentų atsakymai: 4 (100%) respondentai nesutinka ir visiškai nesutinka, kad vadovas daug dėmesio kreipia į veiklos rezultatus, nei į pačią veiklą, vadovas prižiūri tik todėl, kad siekia įvykdyti užduotį, vadovui svarbiau atlikti užduotį, nei rūpintis jų gerove ir vadovui svarbiau organizacinė sėkmė, nei jų kaip darbuotojo, asmeninis pasitenkinimas darbu.

20 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie tiesioginio vadovo elgesį

	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Autokratinio stiliaus valdymo požymiai	Jūsų vadovas daugelį klausimų sprendžia savarankiškai.	-	2 (50%)	-	2 (50%)	-
	Jūsų vadovas mėgsta įsakinėti ir nurodinėti.	-	2 (50%)	2 (50%)	-	-
	Jūsų vadovas griežtai kontroliuoja Jus.	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)	-	-
	Jūsų vadovas tikisi atsidavimo darbui iš Jūsų.	-	-	-	3 (75%)	1 (25%)
Demokratinio stiliaus valdymo požymiai	Jūsų vadovas linkęs sprendimus priimti pasitaręs su Jumis.	-	-	-	3 (75%)	1 (25%)
	Jūsų vadovas suteikia Jums laisvę atliekant užduotį, priimant sprendimus.	-	1 (25%)	-	3 (75%)	-
	Jūsų vadovas Jus skatina tam tikromis priemonėmis.	-	-	-	2 (50%)	-
	Jūsų vadovas atsakomybę prisiima pats.	-	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)	-
Liberalaus stiliaus valdymo požymiai	Jūsų vadovas kišasi į Jūsų veiklą.		1 (25%)	-	3 (75%)	
	Jūsų vadovas yra mandagus, kuomet reikalauja iš Jūsų įvykdyti tam tikrą užduotį.	-	-	-	**3 (75%)**	**1 (25%)**
	Jūsų vadovas pasitiki savimi.	-	-	-	**2 (50%)**	**2 (50%)**
	Jūsų vadovas turi kompetencijos būti vadovo pareigose.	-	-	-	**1 (25%)**	**3 (75%)**
	Jūsų vadovas vengia konfliktų.	-	-	-	**3 (75%)**	**1 (25%)**
	Jūsų vadovas turi organizacinio pobūdžio bruožų.	-	-	-	**2 (50%)**	**2 (50%)**

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, 2 (50%) respondentai nesutinka, kad vadovas daugelį klausimų sprendžia savarankiškai, mėgsta įsakinėti ir nurodinėti ir tai, kad vadovas griežtai kontroliuoja juos, kaip darbuotojus. 4 (100%) respondentai visiškai sutinka ir sutinka, kad vadovas tikisi atsidavimo darbui, vadovas yra linkęs sprendimus priimti pasitaręs su pavaldiniais ir vadovas suteikia laisvę pavaldiniams,

kai pastariesiems reikia priimti tam tikrą sprendimą. Išties įdomu tai, kad ši lentelė parodo, kad pardavimų skyriaus vadovas nėra tikrai autokratinio stiliaus vadovas, tačiau taip pat parodo, kad vadovas nėra 100% atitinkantis demokratinį valdymo stilių. Netgi didžioji dauguma 4 (100%) respondentai pažymi, kad vadovas yra mandagus, kai reikalauja įvykdyti tam tikrą užduotį, vadovas pasitiki savimi ir vengia konfliktų, taip pat turi organizacinio pobūdžio bruožų. Pastarieji išvardinti teiginiai atitinka su liberalaus valdymo požymiais, dėl to galima daryti prielaidą, kad pardavimų skyriaus vadovas, respondentų nuomone, turi taip pat ir liberalaus valdymo požymių.

21 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų pavaldinių branda

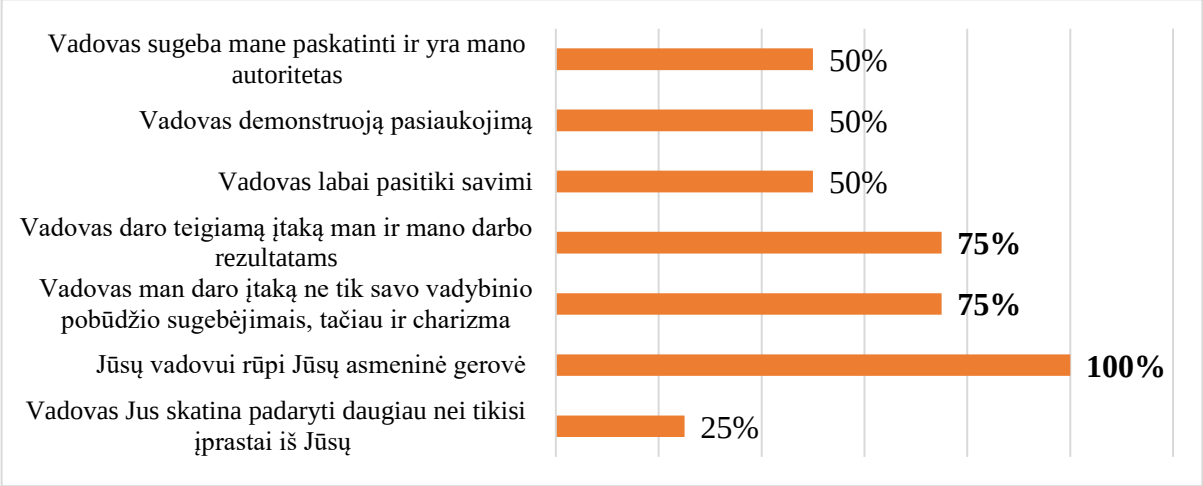
		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
B4	Jūs esate patyręs darbuotojas, gerai suprantate savo kompetenciją ir pasitikite savimi. Jūs tikite, kad darbą atliekate gerai. Jūs manote, kad turite daugiau įgūdžių nei vadovas.	-	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)	-
B3	Jūs esate patyręs darbuotojas, sugebate atlikti gerai darbą, tačiau nepakankamai pasitikite savimi, kad dirbti nepriklausomai nuo vadovo arba Jums trūksta motyvacijos dirbti geriau.	-	**2 (50%)**	-	**2 (50%)**	-
B2	Jūs esate darbuotojas, turintis keletą svarbių įgūdžių, tačiau negalite atlikti darbo be pagalbos. Gali būti, kad konkreti užduotis yra Jums nauja.	-	2 (75%)	-	1 (25%)	-
B1	Jūs esate darbuotojas, kuris neturi atitinkamų įgūdžių, kurių reikia tam, kad atlikti darbą. Jums trūksta pasitikėjimo savimi ar motyvacijos, kad imtis darbo.	-	3 (75%)	-	1 (25%)	-

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, lentelė parodo, kad 2 (50%) respondentai nesutiko, kad yra patyrę darbuotojai ir pasitiki savimi, supranta savo kompetenciją. Jie tiki, kad darbą atlieka gerai. Jie mano, kad turi kai kuriais atvejais daugiau įgūdžių nei vadovas, tik 1 (25%) respondentas sutiko, kad mano, kad turi daugiau įgūdžių nei jų skyriaus vadovas. Didesnė dalis, 3 (75%) respondentai, mano, kad nėra darbuotojai, kurie neturi atitinkamų įgūdžių, kurių reikia tam, kad atlikti darbą. Jie taip pat nemano, kad trūksta pasitikėjimo savimi ir motyvacijos. Taip pat nemaža dalis respondentų nesutiko, kad jie yra darbuotojai, turintys keletą svarbių įgūdžių, tačiau negali atlikti darbo be pagalbos. Jie teigė, kad konkreti užduotis ar situacija nėra jiems kaskart nauja. Įdomu tai, kad po 50% respondentų sutiko ir nesutiko, kad yra patyrę darbuotojai, sugeba atlikti gerai darbą, tačiau nepakankamai pasitiki savimi, kad dirbtų nepriklausomai nuo vadovo arba tam tikrais atvejais jiems trūksta motyvacijos dirbti geriau. Galima daryti išvadą, kad „X“ organizacijos pardavimų skyriaus darbuotojai atitinka B3 pavaldinių brandą. Tai reiškia, kad pavaldiniai išsiskiria vidutiniška branda, ir jiems reikalingas lyderis, kuris bandytų išsiaiškinti kodėl pavaldinių motyvacija yra žema.

Į klausimą ar „X“ organizacijos pardavimų skyriaus pavaldiniai yra patenkinti savo tiesioginio vadovo vadovavimo stiliumi, visi 4 (100%) respondentai teigė, kad yra patenkinti savo vadovo valdymo stiliumi. Galima daryti prielaidą, kad pardavimų skyriaus vadovas taiko savo pavaldiniams reikiamą vadovavimo stilių.

22 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie tiesioginį vadovą, kaip lyderį



Sudaryta darbo autoriaus

Iš lentelės duomenų matoma, kad 100% respondentų sutinka, kad vadovui rūpi asmeninė gerovė, taip pat 75% respondentų teigia, kad vadovas daro teigiamą įtaką jų darbo rezultatams ir vadovas daro įtaką, ne tik savo vadybiniais sugebėjimais, tačiau ir savo charizma. Tik 25% apklaustųjų sutiko, kad vadovas skatina padaryti daugiau nei tikisi įprastai iš savo darbuotojų. Tik po 50% respondentų sutiko, kad vadovas sugeba savo pavaldinius paskatinti, demonstruoti pasiaukojimą ir kad vadovas labai pasitiki savo darbuotojais. Apibendrinant, galima teigti, kad „X“ organizacijos pardavimų skyriaus vadovas atitinka charizmatinio stiliaus vadovą. Charizmatinis vadovavimo stilius lemia sėkmę, charizmatinis lyderis pasitiki savimi, o iš darbuotojų reikalauja įsipareigojimų.

23 lentelė. Pardavimų skyriaus pavaldinių nuomonė apie pasitenkinimą darbu

		Visiškai nesvarbu	Nesvarbu	Nei nesvarbu, nei svarbu	Svarbu	Visiškai svarbu
Higieniniai	Įmonės politika	-	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)	-
	Suteikiamos darbo sąlygos	-	-	-	3 (75%)	1 (25%)
	Atlyginimas už darbą	-	-	-	3 (75%)	1 (25%)
	Santykiai su vadovais	-	-	-	1 (25%)	**3 (75%)**
	Santykiai su bendradarbiais	-	-	-	-	**4 (100%)**
Motyvaciniai	**Profesinė sėkmė, karjera**	-	-	1 (25%)	-	**3 (75%)**
	Profesinis tobulėjimas	-	-	-	1 (25%)	**3 (75%)**
	Pripažinimas darbo aplinkoje	-	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)	-
	Atsakomybės turėjimas	-	-	-	3 (75%)	1 (25%)

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, pardavimų skyriaus pavaldiniai išsakė savo nuomonę apie jiems svarbius motyvacinius arba higieninius veiksnius. Kaip galima matyti lentelėje, 3 (75%) respondentai visiškai svarbu geras santykis su vadovu, taip pat 4 (100%) respondentai teigė, kad jiems visiškai svarbu santykiai su bendradarbiais. Galima daryti prielaidą, kad pardavimų skyriuje darbuotojai yra susibendravę, mėgsta komunikuoti tarpusavyje ir komunikacija daro įtaką jų motyvacijai. Iš motyvacinių veiksnių, 3 (75%) respondentams visiškai svarbu, profesinė sėkmė ir karjera bei profesinis tobulėjimas. Apibendrinant, motyvaciniai veiksniai turi tiesioginę įtaką darbuotojų efektyvumui, o higieniniai yra tiesiog būtini darbuotojui, tačiau darbuotojams nesuteiks motyvacijos. Galima pastebėti, kad 100% pavaldinių visiškai svarbu ir svarbu suteikiamos darbo sąlygos ir atlyginimas už darbą.

24 lentelė. Pardavimų skyriaus darbuotojų nuomonė apie poreikių patenkinimą

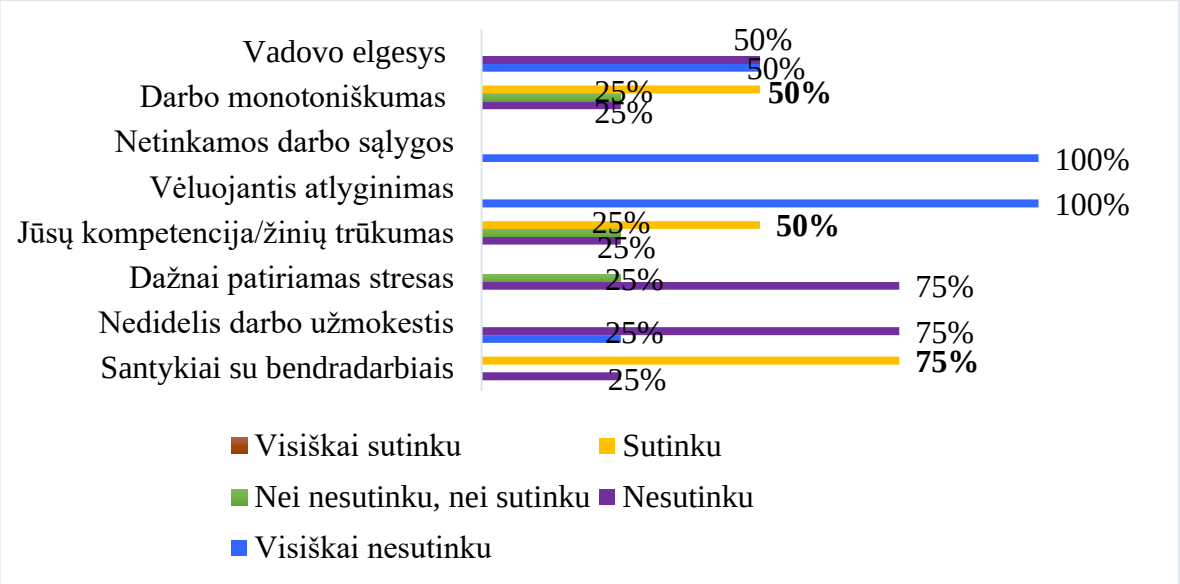
	Visiškai netenkina	Netenkina	Nei netenkina, nei tenkina	Tenkina	Visiškai tenkina
Darbo užmokestis mane tenkina.	-	-	-	**4 (100%)**	-
Skiriami piniginiai priedai mane tenkina.	-		-	**4 (100%)**	-
Nepiniginiais priedais aš esu patenkintas.	-	-	1 (25%)	2 (50%)	1 (25%)
Darbo sąlygos mane tenkina.	-	-	-	**4 (100%)**	-
Darbo laikas mane tenkina.	-	2 (50%)	1 (25%)	1 (25%)	-
Vadovas skiria Jums daug dėmesio ir mane tai tenkina.	-	-	-	**4 (100%)**	-
Vadovas tinkamai elgiasi su Jumis dėl to esu patenkintas.	-	-	-	**2 (50%)**	**2 (50%)**
Mano pasiekimus įvertina raštu ir mane tai tenkina.	-	1 (25%)	1 (25%)	2 (50%)	-
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas mane tenkina.	-	1 (25%)	-	3 (75%)	-
Įtraukimas į sprendimų priėmimą mane tenkina.	-	-	-	**4 (100%)**	-
Karjeros galimybės šioje organizacijoje mane tenkina.	-	-	1 (25%)	3 (75%)	-
Karjeros galimybės šioje pozicijoje mane tenkina	-	-	2 (50%)	2 (50%)	-

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, 4 (100%) respondentai teigia, kad juos „X“ organizacijoje tenkina darbo užmokestis, skiriami piniginiai priedai, darbo sąlygos. Taip pat jie sutinka, kad vadovas skiria jiems daug dėmesio, tinkamai elgiasi ir įtraukia į sprendimų priėmimą. 2 (50%) respondentų netenkinta darbo laikas. Galima daryti prielaidą, kad pardavimų skyrius turi nemažai darbo ir darbuotojams tenka dirbti viršvalandžius. Taip pat 1 (25%) respondento netenkina tai, kad „X“ organizacija jų pasiekimų neįvertina raštu. 1 (25%) respondentas teigė, kad nei tenkina ir nei netenkina nepiniginiai priedai, darbo laikas, karjeros galimybės šioje organizacijoje. Remiantis Maslow teorija, jeigu darbuotojas nepatenkinta tam tikro poreikio, būtent tas noras jį patenkinti ir bus darbuotojo motyvacijos šaltinis. Dėl to galima daryti prielaidą, kad patenkinus siekiamą poreikį jis gali būti patenkintas dar ir dar net kartą.

Įsitikiname, kodėl yra svarbu žinoti ir suprasti apie darbuotojų poreikius „X“ organizacijoje. Išanalizavus esamus duomenis, galima teigti, kad „X“ organizacijos pardavimų skyriaus dauguma pavaldinių patenkina šioje organizacijoje savo esamus poreikius.

25 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie neigiamų veiksnių įtaką darbui



Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, 100% apklaustųjų teigia, kad visiškai nesutinka, kad vėluoja atlyginimas ir yra netinkamos darbo sąlygos. Taip pat 75% respondentų nesutinka, kad dažnai patiria stresą ir gauna nedidelį darbo užmokestį. Galima daryti išvadą, kad darbo sąlygos pardavimų skyriaus darbuotojams yra geros, atlyginimu jie patenkinti, o streso netenka patirti dažnai. Tačiau 75% respondentai teigia, kad sutinka, kad komunikacija su bendradarbiais daro neigiamą įtaką.

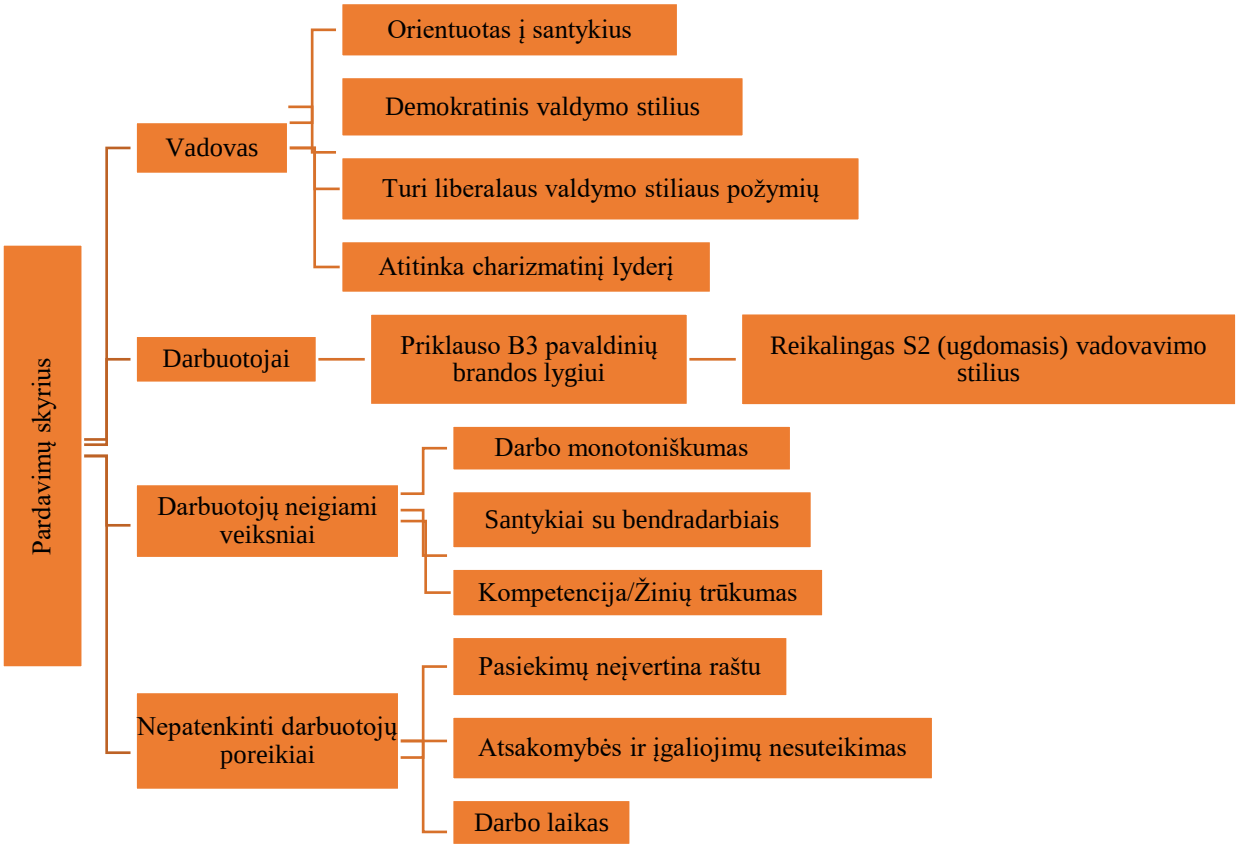
26 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų nuomonė apie svarbiausius poreikius

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Saviraiškos	Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, kelti kvalifikaciją.	-	1 (50%)	-	-	3 (75%)
Pagarbos	Pripažinimo siekimas, pasitenkinimas savimi.	-	-	-	2 (50%)	2 (50%)
Priklausymo	Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai.	-	-	-	1 (25%)	3 (75%)
Saugumo	Užtikrinta darbo vieta, socialinės garantijos.	-	-	-	1 (25%)	3 (75%)
Fiziologiniai	Tinkamos darbo sąlygos, tvarkinga techninė įranga.	-	-	-	-	**4 (100%)**

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, galima matyti, kad „X“ organizacijos pardavimų skyriaus 4 pavaldiniai - (100%) visiškai sutinka, kad svarbiausia patenkinti fiziologinius poreikius t. y. tinkamos darbo sąlygos, tvarkingas techninė įranga ir t. t. Taip pat respondentai sutinka ir visiškai sutinka, kad priklausymo, saugumos ir pagarbos poreikiai taip pat svarbūs. Klasika tapus Maslow poreikių piramidė parodo, kad darbuotojams išties reikia pradžioje patenkinti fiziologinius poreikius, kadangi jie yra svarbesni nei saugumo, o patenkinus fiziologinius galima siekti saugumo poreikių ir t. t., t. y. kilti piramide aukštyn.

27 lentelė. Pardavimų skyriaus respondentų analizė respondentų atžvilgiu



Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, matyti, kad „X“ organizacijos pardavimų skyriaus vadovas yra orientuotas į santykius, atitinka demokratinio valdymo stiliaus požymius. Taip pat pasižymi liberaliais valdymo požymiais ir atitinka charizmatinį lyderį. Pardavimų skyriaus respondentai atitinka B3 pavaldinių brandos lygį, reiškia jiems reikalingas S2 vadovavimo stilius. Lyderis turi surasti būdus pakelti pavaldinių motyvaciją ir juos palaikyti, motyvuoti. Šio skyriaus pavaldiniai išsiskiria žemais įgūdžiais ir motyvacija, dėl to jiems reikalingas lyderis, kuris juos motyvuotų. Darbuotojai kaip neigiamus veiksnius įvardina: darbo monotoniškumą, santykius su bendradarbiais bei žinių trūkumą. Pardavimų skyriaus pavaldiniai išsiskiria žemais įgūdžiais, dėl to visai tampa natūralu, kad kaip neigiamą veiksnį įvardino kompetencijos trūkumą. Darbuotojai šiame skyriuje nepatenkinti darbo laiku, pasiekimų įvertinimu raštu bei atsakomybės nesuteikimu. Šio skyriaus vadovui reiktų pradėti kreipti dėmesį į kiekvieno darbuotojo kompetenciją ir jos tobulinimą, stengtis juos labiau motyvuoti, palaikyti.

3.4. Pardavimų skyriaus vadovo analizė ir įtaka darbuotojų motyvacijai

Atlikus „X“ organizacijos pardavimų skyriaus vadovo anketą nustatyta kokio vadovavimo stilių labiausiai jis atitinka. Iš viso buvo pateikta 12 skirtingų situacijų su 4 skirtingais atsakymais. Buvo išsiaiškinta kaip vadovas save įsivertino, ir atlikta analizė žemiau atskleidžia vyraujantį vadovavimo stilių pardavimo skyriuje.

28 lentelė. Pardavimų skyriaus vadovo situacinio vadovavimo stiliaus analizė

		Alternatyvūs veiksmai			
Situacijos	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	`C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Iš viso:		2	**5**	**5**	0
Lyderystės stilius		Direktyvinis (S1)	**Ugdomasis (S2)**	**Paramos (S3)**	Deleguojamasis (S4)

Sudaryta darbo autoriaus

Atlikus analizę, pastebėta, kaip „X“ organizacijos pardavimų skyriaus vadovo pasiskirstė atsakymai. Išryškėja didesnis pasirinktų atsakymų srautas ugdomajame ir paramos stiliuje. Tik vienoje situacijoje jis būtų elgęsis lyg būtų direktyvinio tipo vadovas, tačiau jokioje situacijoje nesielgtų kaip deleguojamasis vadovas. Atsižvelgiant į tai, kad vadovas sugeba derinti keletą vadovavimo stilių - parodo jo efektyvumą. Galima teigti, kad pardavimų vadovas išsiskiria lankstumu. Atitinkamai pagal pavaldinių brandą reikia taikyti atitinkamą stilių. Lyderiavimo sėkmė nepriklauso nuo to, kad vadovas sugebės vieną vadovavimo stilių pritaikyti atsižvelgiant į pavaldinių brandą, tačiau mokės jį keisti matant skirtingus pavaldinius.

29 lentelė. Pardavimų skyriaus situacinio vadovavimo stiliaus analizė

Pardavimų skyrius	Vadovas	S2 ir S3	**REIKIA - S2**
	Darbuotojai	B3	

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, matyti, kad „X“ organizacijos pardavimų skyriaus vadovas yra S2-ugdomojo ir S3-paramos stiliaus. Šio skyriaus darbuotojai atitinka B3 pavaldinių brandos lygį. Kadangi vadovas pasižymi dideliu dėmesio santykiams nei užduočiai tai reiškia, kad mažiau nurodinėja, klausosi ar skatina reikšti savo opoziciją vietoj to, kad labiau orientuojasi į užduotį. Galimai dėl to ir darbuotojai jaučiasi neturintys tiek daug kompetencijos tam, kad atlikti iki galo sėkmingai užduotį-savarankiškai.

30 lentelė. Pardavimų skyriaus vadovo efektyvumo nustatymas

Situacijos ir atsakymai	Svoris	Atsakymo pagrindimas
1 (C)	+1	Šis veiksmas gali būti tinkamas, jei grupė pradeda bręsti ir parodyti tam tikrą sugebėjimą laikytis terminų ir atlikti užduotis.
2 (C)	+1	Kol ši grupė bręsta, tai būtų tikslinga, jei grupė ir toliau prisiimtų daugiau atsakomybės.
3 (A)	+1	Šis veiksmas gali būti tinkamas, jei grupė ir toliau negali išspręsti problemos.
4 (D)	-1	Šis elgesys iki galo neišnaudotų šiai grupei būdingo potencialo.
5 (C)	+2	Šis veiksmas nurodo direktyvą, reikalingą trumpam laikui padidinti grupės produktyvumą.
6 (A)	-1	Nors lyderis nori pradėti pokyčius, toks santykių elgesys gali būti per anksti.
7 (C)	-1	Šis elgesys iki galo neišnaudotų šiai grupei būdingo potencialo.
8 (D)	+1	Šiuo metu viršininko ir pavaldinių santykiams negresia pavojus, tačiau jei imamasi intervencijos, vadovas turėtų būti atsargus dėl jo įtakos tarpusavio santykiams.
9 (D)	-1	Šis veiksmas turėtų sustiprinti netinkamo elgesio grupes.
10 (B)	**-2**	**Šis veiksmas būtų netinkamas dėl grupės brandos lygio. Nors turi būti sukurta tam tikra struktūra, šis veiksmas atrodo pernelyg drastiškas grupei, paprastai gebančiai prisiimti atsakomybę.**
11 (B)	+2	Šis veiksmas geriausiai leidžia grupei patiems išspręsti problemą, tačiau visiškai neprisiima šios atsakomybės nariams. Nors komunikacijos kanalai yra atviri, tam tikra struktūra suteikiama subūrus grupę ir sutelkiant dėmesį į produktyvumo didinimą.
12 (A)	-1	Šis veiksmas šiuo metu nėra tinkamas, nes grupė gali išspręsti problemą.
Iš viso:	1	

Sudaryta darbo autoriaus

Atlikus pardavimų skyriaus vadovo atsakymų analizę, matyti, kad lyderio efektyvumas yra gan neblogas lyginant su pirkimų skyriumi. Lyderio efektyvumas atitinka +1. Siekiant, kad darbuotojai taptų pasekėjais šis skaičius jau palankesnis, o tą parodė ir anksčiau jau išanalizuoti du situacinio vadovavimo stiliai-vadovas sugeba keisti stilius ir derinti tarpusavyje.

Apibendrinant, lentelė parodo, kad vienoje situacijoje vadovas elgtųsi priešingai nei reiktų. Į klausimą, kad pavaldiniai paprastai atsakingai atlieka pareigas, tačiau dabar jie nereaguoja į jūsų neseniai pakeistus darbo standartus buvo atsakyta, kad reikia, kad būtų iš naujo apibrėžti standartai ir darbuotojai atidžiai kontroliuojami. Tačiau ši grupė gali prisiimti atsakomybę. Geriausias lyderio pasirinkimas dabar yra išlaikyti atvirus komunikacijos kanalus ir perduoti daugiau atsakomybės, tačiau taip pat įsitikinki, kad organizacijos tikslus ir uždavinius palaiko vidutinio lygio struktūra. Teigiamai sustiprinus pastarąjį grupės brandos sumažėjimą gali tik padidėti tikimybė, kad toks elgesys gali išlikti ir ateityje.

3.5. Sandėlio skyriaus vadovavimo stilių įtaka darbuotojams „X“ organizacijoje

Siekiant išsiaiškinti vadovavimo stilių įtaką darbuotojų motyvacijai sandėlio skyriuje, buvo atliktas tyrimas su sandėlio skyriaus darbuotojais. Sandėlio skyriuje iš viso dirba 15 darbuotojų, neįskaitant vadovo. Visi darbuotojai yra vyrai. Verta paminėti, kad tai didžiausias padalinys iš visų įmonėje esančių. Natūralu, kad šiame skyriuje turėtų išryškėti daugiausiai problemų ir koreliacijų nei pirkimų ar pardavimų skyriuose. Pabrėžtina, kad sandėlio padalinys yra labai svarbus įmonei. Šiame padalinyje prasideda daug įmonės veiklos procesų susijusių su įmonės pardavimais, veikla ir efektyvumu. Kitaip sakant, sandėlio skyriuje dirbantys darbuotojai yra itin svarbūs ir atlieka vienas iš pagrindinių įmonės veiklos funkcijų.

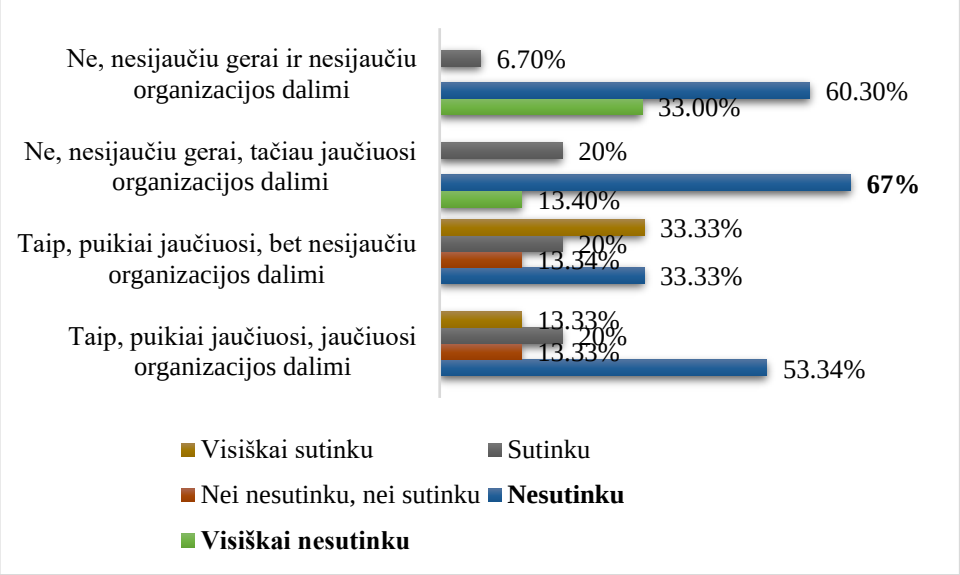
Analizuojant statistinius duomenis, buvo išsiaiškinta kaip pasiskirstę pagal amžių yra respondentai. Apibendrinant tyrimo metu gautus rezultatus, galima teigti, kad „X“ organizacijos sandėlio skyriuje didžiausią dalį sudaro 9 (60%) vyrai nuo 26 m. iki 35 m. amžiaus., nuo 21 m. iki 25 m. dirba 4 (26,70%) darbuotojai, o nuo 36 m. iki 45 m. yra 2 (13,30%) darbuotojai. Sandėlyje nėra vyrų, kurių amžius būtų iki 20 m., ir taip pat nuo 46 m. amžiaus.

Galima daryti prielaidą, kad net ir dirbant sandėlyje „X“ organizacija reikalauja deramo išsilavinimo kiekvienam darbuotojui. Taip pat žinant „X“ organizacijos sritį ir atsižvelgiant į faktą, kad darbuotojai dirba sandėlyje, bet ne biure, galima susidaryti įspūdį, kad vyresniems žmonėms gali būti nelengva dirbti ir reikia būti fiziškai stipriems norint dirbti „X“ organizacijoje sandėlio padalinyje. Rezultatai, kad sandėlyje dirba tik vyrai įrodo, kad darbuotojai gali būti atrenkami pagal fizinį sudėjimą, stiprumą ir jėgą. Tam tikros prielaidos leidžia susidaryti teisingą, tinkamą įspūdį apie organizaciją, galimai teigiant, kad „X“ organizacija turi stiprų personalo skyrių.

Analizuojant respondentų pasiskirstymą pagal darbo stažą, galima matyti, kad didžiausią dalį 8 (53,30%) sudaro respondentai dirbantys „X“ organizacijoje nuo 1 m. iki 3 m. Taip pat yra 4 (26,70%) respondentai dirbantys iki 1 m. bei 3 (20%) respondentai dirba nuo 3 m. iki 6 m. ir turi ilgiausią darbo stažą sandėlio padalinyje. Respondentų dirbančių nuo 6 m. įmonėje – nebuvo. Kadangi pačiai įmonei yra beveik tik 9 metai dėl to galima daryti prielaidą, kad ilgiau nei 6 metus joks respondentas iš dabar dirbančių nėra išdirbęs.

Apibendrinant, galima teigti, kad 40% respondentų nurodė, kad turi įgiję vidurinį išsilavinimą (12 klasių). 33,30% apklaustųjų teigė, kad turi aukštąjį kolegijinį išsilavinimą. 20% respondentų turi profesinį išsilavinimą ir 6,7% respondentų turi aukštąjį universitetinį išsilavinimą. Dominuoja kolegijinis ir vidurinis išsilavinimas tarp sandėlio darbuotojų. Palyginus su pirkimų ir pardavimų skyriais, galima daryti išvadą, kad darbuotojų dirbančių sandėlyje išsilavinimas yra žemesnis.

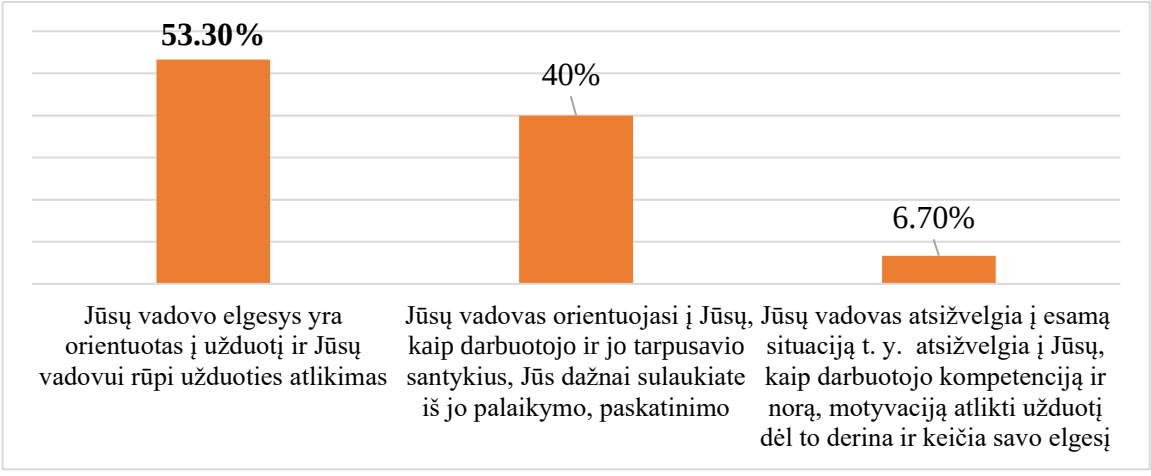
31 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie savijautą organizacijoje



Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant gautus tyrimo duomenis, matyti, kad 60,30% respondentų nesutinka, kad nesijaučia gerai ir nesijaučia organizacijos dalimi. Taip pat 33% respondentų visiškai nesutinka, kad nesijaučia gerai ir nesijaučia organizacijos dalimi. 67% respondentų nesutinka, kad nesijaučia gerai, tačiau jaučiasi organizacijos dalimi. 33,33% respondentų visiškai sutinka, kad puikiai jaučiasi, tačiau nesijaučia organizacijos dalimi. Visų pirma reikia paminėti, kad organizacijos veiklai labai svarbus vadovavimo stiliaus poveikis darbuotojams tai šiuo atveju sandėlio vadovo įtaka labai svarbi darbuotojų atžvilgiu, kadangi vadovas daro įtaką ne tik jiems, tačiau paveikta gali būti ir organizacinė kultūra. Jeigu vyraujant esamam vadovo valdymo stiliui, darbuotojai nesijaučia organizacijos dalimi to priežastis gali būti darbuotojų netinkamas tiesioginio vadovo vadovavimo stilius, kaip ir teigia sandėlio skyriaus darbuotojai – jaučiasi gerai, tačiau nesijaučia organizacijos dalimi.

32 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie vadovą



Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, „X“ organizacijos sandėlio padalinio darbuotojai savo tiesioginį vadovą įvertino kaip žmogų, kuris yra orientuotas į užduotį – 53,3%. 40% respondentų teigė, kad vadovas orientuojasi į tarpusavio santykius, galima sulaukti iš vadovo palaikymo ir paskatinimo. 6,70% respondentų teigė, kad sandėlio vadovas keičia elgesį atitinkamai pagal kiekvieną darbuotoją. Išties efektyviausias vadovavimo stilius būtų reaguoti atitinkamai pagal kiekvieną darbuotoją ir jam pritaikyti skirtingą vadovavimo būdą, tačiau rezultatai parodo, kad vadovo elgesys yra orientuotas į užduotį. Tai reiškia, kad daugumos darbuotojų kenčia tarpusavio santykiai, o vadovas laikosi daugiau kontrolės rėžimo. Galima daryti prielaidą, kad sandėlio skyriaus tiesioginis vadovas, darbuotojų nuomone, mažai bendradarbiauja ir komunikuoja, darbuotojai yra įrankis pasiekti reikiamus tikslus. Kuo daugiau vadovui bus svarbiau užduoties atlikimas, tuo mažiau dėmesio jis kreips į tarpusavio santykius su darbuotojais. Kita vertus, kai kurie vadovai sugeba derinti kelis stilius vienu metu atitinkamai pagal darbuotoją, kaip galima matyti, nemaža respondentų dalis sutiko, kad vadovas orientuojasi ir į tarpusavio santykius. Galima daryti išvadą, kad „X“ organizacijos darbuotojas yra orientuotas į užduotį, tačiau taip pat nepamiršta su darbuotojais vystyti tarpusavio santykių.

Į klausimą ar sandėlio skyriaus darbuotojams daro įtaką jų tiesioginis vadovas buvo išsiaiškinta, kad 60,3% respondentų visiškai sutinka, kad vadovas daro įtaką ir kad vadovo valdymas jiems yra svarbus bei reikšmingas darbo aplinkoje. Tačiau 53% respondentų visiškai nesutinka, kad vadovo valdymas nėra reikšmingas ir svarbus darbinėje aplinkoje. 33% respondentų pritaria reiškiniui, kad vadovas daro įtaką, tačiau nesutinka visgi didesnė dalis – 40%. Vadovavimas yra abipusis socialinės įtakos procesas, kurio metu vadovai ir pavaldiniai daro įtaką vieni kitiems. Atsižvelgiant į faktą, kad darbuotojai yra gyvybinė jėga, skatinanti įmones ir jų veiklą vis į priekį, pagrindinė vadovavimo stiliaus paskirtis yra pripažinti šio elgesio derinimo būdą siekiant paveikti pavaldinius.

33 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų įžvalgos apie jų tiesioginį vadovą

	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Orientacija į santykius	Vadovas padeda Jums jaustis komfortabiliai Jūsų darbo vietoje.	-	5 (33,3%)	5 (33,3%)	5 (33,3%)	-
	Vadovas su Jumis draugiškai bendrauja .	-	-	2 (13,3%)	12 (80%)	1 (6,7%)
	Vadovas domisi Jumis, kaip žmogumi, nepaisant Jūsų darbo rezultatų.	3 (20%)	4 (26,3%)	1 (6,7%)	7 (47%)	-
	Vadovas tiki, kad Jūs esate organizacijos narys.	-	4 (26,3%)	5 (33,5%)	6 (40,2%)	-
Orientacija į užduotį	Vadovas daug dėmesio kreipia į veiklos rezultatus, nei į pačią veiklą.	-	1 (6,7%)	-	**8 (53,1%)**	**6 (40,2%)**
	Vadovas prižiūri Jus tik todėl, kad siekia įvykdyti užduotį.	-	4 (26,8%)	1 (6,7%)	**6 (40,2%)**	**4 (26,3%)**
	Vadovui svarbiau atlikti užduotį, nei rūpintis Jūsų gerove.	1 (6,7%)	2 (13,4%)	-	**7 (46,9%)**	**5 (33%)**
	Vadovui svarbiau organizacinė sėkmė, nei Jūsų kaip darbuotojo, asmeninis pasitenkinimas darbu.	-	4 (26,3%)	1 (6,7%)	**6 (40,2%)**	**4 (26,8%)**

Sudaryta darbo autoriaus

Išanalizavus gautus duomenis galima matyti didesnį respondentų pasiskirstymą procentaliai, kad sandėlio skyriaus vadovas yra orientuotas į užduotį. Jau buvo respondentų teigta iš anksčiau, kad sandėlio vadovas orientuotas į užduotį, todėl dabar šią prielaidą įmanoma užtvirtinti. Pasižiūrėkime į respondentų atsakymus: 12 (80%) respondentų sutinka, kad vadovas draugiškai bendrauja. 7 (47%) respondentai sutinka, kad vadovas domisi darbuotoju, kaip žmogumi, nepaisant jo darbo rezultatų, 5 (33,3%) respondentai sutinka, kad vadovas padeda jaustis komfortabiliai ir 6 (40,2%) respondentai sutinka, kad vadovas tiki, kad darbuotojai yra organizacijos nariai. Visi šie teiginiai atitinka faktą, kad vadovas yra orientuotas į santykius, tačiau palyginus kiek apklaustųjų sutiko ir visiškai sutiko, galima sakyti „X“ organizacijos sandėlio skyriaus tiesioginis vadovas yra orientuotas į užduotį, o tą pagrindžia atliktos apklausos rezultatai.

34 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie tiesioginio vadovo elgesį

	Teiginiai	Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
Autokratas	Jūsų vadovas daugelį klausimų sprendžia savarankiškai.	-	1 (6,7%)	-	**8 (53,1%)**	**6 (40,2%)**
	Jūsų vadovas mėgsta įsakinėti ir nurodinėti	-	3 (20%)	5 (33,3%)	6 (40%)	1 (6,7%)
	Jūsų vadovas griežtai kontroliuoja Jus.	3 (20%)	8 (53,3%)	3 (20%)	1 (6,7%)	-
	Jūsų vadovas tikisi atsidavimo darbui iš Jūsų.	1 (6,7%)	2 (13,3%)	1 (6,7%)	**7 (47%)**	**4 (26,3%)**
Demokratas	Jūsų vadovas linkęs sprendimus priimti pasitaręs su Jumis.	9 (60,3%)	4 (26,3%)	-	1 (6,7%)	1 (6,7%)
	Jūsų vadovas suteikia Jums laisvę atliekant užduotį, priimant sprendimus.	6 (40,2%)	4 (26,5%)	2 (13,3%)	2 (13,3%)	1 (6,7%)
	Jūsų vadovas Jus skatina tam tikromis priemonėmis.	-	2 (13%)	-	**10 (67%)**	**3 (20%)**
	Jūsų vadovas atsakomybę prisiima pats.	-	-	2 (13,3%)	**2 (13,3%)**	**11 (73,4%)**
Liberalas	Jūsų vadovas kišasi į Jūsų veiklą.	2 (13,4%)	5 (33,3%)	5 (33,3%)	3 (20%)	-
	Jūsų vadovas yra mandagus, kuomet reikalauja iš Jūsų įvykdyti tam tikrą užduotį.	-	4 (26,6%)	3 (20%)	**4 (26,7%)**	**4 (26,7%)**
	Jūsų vadovas pasitiki savimi.	-	1 (6,7%)	1 (6,7%)	**8 (53,3%)**	**5 (33,3%)**
	Jūsų vadovas turi kompetencijos būti vadovo pareigose.	-	2 (13%)	3 (20%)	**10 (67%)**	-
	Jūsų vadovas vengia konfliktų.	-	1 (6,7%)	2 (13,3%)	**8 (53,2%)**	**4 (26,8%)**
	Jūsų vadovas turi organizacinio pobūdžio bruožų.	2 (13,3%)	7 (47%)	1 (6,7%)	5 (33 %)	-

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, 8 (53,1%) respondentai sutinka, kad vadovas daugelį klausimų sprendžia savarankiškai, tam visiškai sutinka dar 6 (40,2%) respondentai. Matyti, kad 7 (47%) respondentai sutinka, kad vadovas tikisi iš jų atsidavimo darbui, o su tuo visiškai sutinka 4 (26,3%) respondentai. Tačiau daugiau nei sutinka ir visiškai sutinka, išties respondentai panašiai ir nesutinka, kad jų tiesioginis vadovas turi autokrato valdymo stiliaus bruožų. Tai, kad vadovas yra atitinka demokratinį valdymo stilių ir vadovas skatina darbuotojus tam tikromis priemonėmis sutinka 10 (67%) respondentų ir visiškai sutinka 3 (20%) respondentai. 11 (73,4%) apklaustųjų visiškai sutinka, kad vadovas prisiima atsakomybę pats. Tačiau taip pat, kad vadovas demokratas visiškai nesutinka 9 (60,3%) respondentai teigdami, kad

vadovas nėra linkęs sprendimus priimti pasitaręs su jais. Visiškai nesutinka 6 (40,2%) respondentai sakydami, kad vadovas suteikia jiems laisvę atliekant užduotį ir priimant sprendimus. Tiesa, iš respondentų atsakymų matyti, kad 8 (53,6%) respondentai visiškai sutinka ir sutinka, kad vadovas yra mandagus, kuomet reikalauja įvykdyti tam tikrą užduotį. 13 (87,1%) respondentų visiškai sutinka ir sutinka, kad vadovas pasitiki savimi. 10 (67%) respondentų sutinka, kad vadovas turi kompetencijos būti vadovo pareigose ir 12 (80,4%) respondentų visiškai sutinka ir sutinka, kad vadovas vengia konfliktų. Šie duomenys galiausiai atskleidžia, kad „X“ organizacijos sandėlio skyriaus vadovas turi autokrato ir demokrato bruožų, tačiau yra liberalaus valdymo stiliaus. Toks vyraujantis stilius parodo, kad vadovas nesikiša į darbuotojų veiklą, o jo nurodymai nėra itin griežti, kadangi jis bendrauja su pavaldiniais maloniai, tik tam, kad atliktų užduotį. Tokio vadovavimo stiliaus vadovas nemėgsta konfliktuoti, jis gali būti kūrybiškas, tačiau prastas organizatorius.

35 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų pavaldinių branda

		Visiškai nesutinku	Nesutinku	Nei nesutinku, nei sutinku	Sutinku	Visiškai sutinku
B4	Jūs esate patyręs darbuotojas, gerai suprantate savo kompetenciją ir pasitikite savimi. Jūs tikite, kad darbą atliekate gerai. Jūs manote, kad turite kai kuriais atvejais daugiau įgūdžių nei vadovas.	-	9 (60,3%)	1 (6,7%)	2 (13%)	3 (20%)
B3	Jūs esate patyręs darbuotojas, sugebate atlikti gerai darbą, tačiau nepakankamai pasitikite savimi, kad dirbti nepriklausomai nuo vadovo arba Jums trūksta motyvacijos dirbti geriau.	-	3 (20,1%)	1 (6,7%)	**7 (46,9%)**	**4 (26,3%)**
B2	Jūs esate darbuotojas, turintis keletą svarbių įgūdžių, tačiau negalite atlikti darbo be pagalbos. Gali būti, kad konkreti užduotis ar situacija yra Jums nauja.	2 (13,4%)	5 (33%)	2 (13,4%)	3 (20,1%)	3 (20,1%)
B1	Jūs esate darbuotojas, kuris neturi atitinkamų įgūdžių, kurių reikia tam, kad atlikti darbą. Jums taip pat trūksta pasitikėjimo savimi ir/ar motyvacijos, kad imtis darbo.	8 (53,6%)	7 (46,4%)	-	-	-

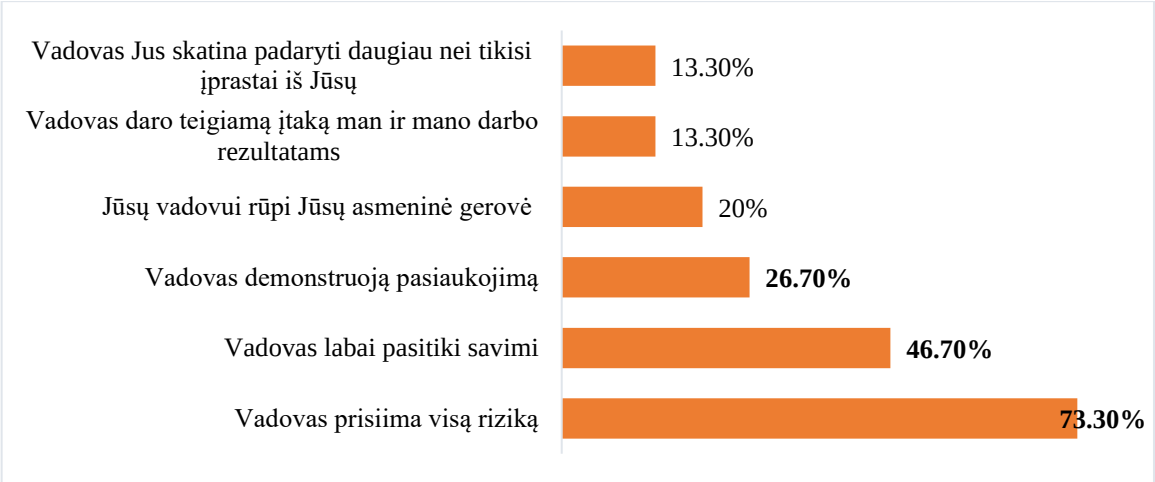
Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant „X“ organizacijos pavaldinių brandos lygį, išryškėja, kad 7 (46,9%) respondentai sutinka, kad yra patyrę darbuotojai, sugeba atlikti gerai darbą, tačiau nepakankamai pasitiki savimi, kad dirbti nepriklausomai nuo vadovo arba jiems trūksta motyvacijos dirbti geriau. Su tuo visiškai sutiko 4 (26,3%) respondentai. Visiškai nesutiko 8 (53,6%) respondentai, kad yra darbuotojai, kurie neturi atitinkamų įgūdžių, kurių reikia tam, kad atlikti darbą. Kad jiems trūksta pasitikėjimo savimi ir/ar motyvacijos, kad imtis darbo, taip pat su tuo nesutiko 7 (46,4%) respondentai. Ties B2 ir B4 pavaldinių apibūdinimais apklaustieji pasiskirstė tolygiai. Galima daryti išvadą, kad „X“ organizacijos sandėlio skyriaus darbuotojai atitinka B3 pavaldinių brandą. Tai reiškia, kad darbuotojai sugeba, tačiau nenori arba nesijaučia galintys. Kadangi organizacijoje darbuotojų pasirengimas svyruoja nuo prastų

gebėjimų iki menko pasitikėjimo ir gerų sugebėjimų iki pasitikėjimo atlikti užduotį, tai veda prie to, kad lyderis turi keisti savo valdymo stilių pavaldiniams. Šiuo atveju, tiesioginis sandėlio vadovas turi ieškoti būdų pakelti pavaldinių motyvaciją, turi juos palaikyti ir skatinti. Pavaldiniams reikalingas lyderis, kuris aiškintųsi pavaldinių motyvacijos trūkumo priežastis ir stengtųsi didinti darbuotojų motyvaciją.

Į klausimą ar sandėlio skyriaus darbuotojai yra patenkinti savo vadovo valdymo stiliumi, buvo nustatyta, kad 53% respondentų teigia, kad nėra patenkinti savo tiesioginio vadovo valdymo stiliumi, o 47% respondentų sako, kad yra patenkinti. Ar darbuotojas patenkintas, ar nepatenkintas vienu ar kitu atveju, tai liečia darbuotojų motyvaciją. Darbuotojų motyvacijai pakelti laikomas tikslingas elgesys tikslo link. Neigiamas pasitenkinimas gali privesti prie demotyvacijos, tačiau visgi „X‘‘ organizacijos sandėlio skyriaus darbuotojų didesnė dalis yra patenkinti savo vadovu.

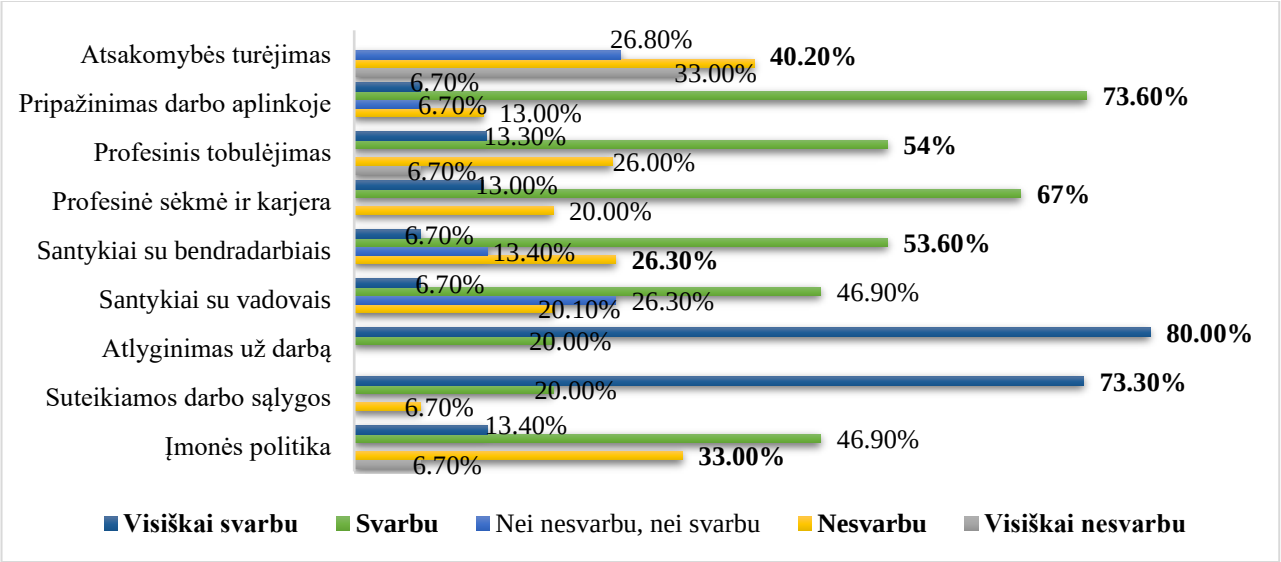
36 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie tiesioginį vadovą, kaip lyderį



Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, net 73,30% respondentų teigia, kad vadovas prisiima riziką, 46,70% respondentų sutinka, kad vadovas labai pasitiki savimi. 26,70% respondentų pritaria, kad vadovas demonstruoja pasiaukojimą. 13,30% apklaustųjų sutinka, kad vadovas daro teigiamą įtaką jų darbo rezultatams. Matyti, kad nemažas respondentų skaičius sutiko su pastaraisiais teiginiais, kurie apibūdina charizmatinį lyderį. Likusieji teiginiai su kuriais taip pat 13,30% respondentų sutiko t. y., kad vadovas skatina padaryti daugiau nei tikisi įprastai iš darbuotojo ir 20% apklaustųjų apibūdina vadovą taip, kad jam rūpi darbuotojų asmeninė gerovė. Šie teiginiai apibūdina transformacinį lyderį, kuomet vadovavimo metu vadovas yra orientuotas į pokyčius ir į perversmą. Vadovas siekia, kad pasekėjai atsiskleistų ir išnaudotų visas savo galimybes darbovietėje. Jis nori motyvuoti darbuotojus sukurdamas tarpusavio ryšį, tačiau didžiausias tokiam vadovui iššūkis būtų priversti jį išeiti iš savo komforto zonos. Šioje situacijoje paaiškėja, kad „X“ organizacijos sandėlio skyriaus tiesioginis vadovas nepriverstų savo darbuotojų išeiti iš komforto zonos, kadangi jis labiau atitinka charizmatinio lyderio bruožus. Nors tiesioginio teiginio, kad vadovas turi charizmos respondentai nepateikė, tačiau pagal rezultatus matyti, kad sandėlio skyriaus vadovą darbuotojai gerbia ir juo pasitiki.

37 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie pasitenkinimą darbu



Sudaryta darbo autoriaus

Kaip matyti pateiktoje lentelėje, 73,30% respondentų visiškai svarbu suteikiamos darbo sąlygos ir net 80% respondentų labai svarbu atlyginimas už darbą. Pabrėžiant, kad tai sandėlio skyriaus darbuotojų atsakymai, galima daryti prielaidą, kad už fizinį ir sunkesnį darbą darbuotojams labai svarbu šie veiksniai. Šie veiksniai yra motyvaciniai, kurie darbuotojus motyvuoja dirbti, tačiau svarbu nepamiršti ir higieninių veiksnių svarbos.

Kaip matyti, 73,60% respondentų svarbu pripažinimas darbo aplinkoje, 54% respondentų svarbu profesinis tobulėjimas, 67% apklaustųjų svarbu kilti karjeros laipteliais. Taip pat 46,90% respondentų svarbus santykis su vadovu. Galima daryti prielaidą, kad prieš tai buvusiųjų 40% respondentų rezultatas, kad vadovas orientuotas į tarpusavio santykius šiuose atsakymuose įgauna didelę reikšmę. Galima prielaida, kad sandėlio skyriaus vadovas turi gerą ryšį su pavaldiniais. Taip pat reikia atkreipti dėmesį į tai, kas respondentams nėra svarbu. Rezultatai parodo, kad 33,30% respondentų visiškai nesvarbu atsakomybės turėjimas. Taip pat 26,60% respondentų nėra svarbu santykiai su bendradarbiais. Net 40,20% respondentų nėra svarbu turėti atsakomybės ir 26% apklaustieji tam taip pat pritaria – nėra svarbu.

Apibendrinant, higieniniai veiksniai apibūdina darbuotojų savirealizaciją, taip pat į juos įeina tokie dalykai kaip atlygis už darbą, saugumas, darbo valandos ir t. t. Jei darbuotojas tam tikro poreikio yra nepatenkinęs darbo vietoje, jis gali būti paprasčiausiai nepatenkintas darbu. „X“ organizacijoje sandėlio padalinyje vadovui reiktų susikoncentruoti į tai, kad darbuotojai daugiau galėtų prisiimti atsakomybės ir suprastų kodėl jiems profesiškai svarbu tobulėti. Taip pat užtikrinti būtiniausių veiksnių tokių kaip jau respondentai išvardino: darbo sąlygos, atlyginimas už jų darbą, santykius su ne tik vadovais, bet ir bendradarbiais.

38 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie poreikių patenkinimą

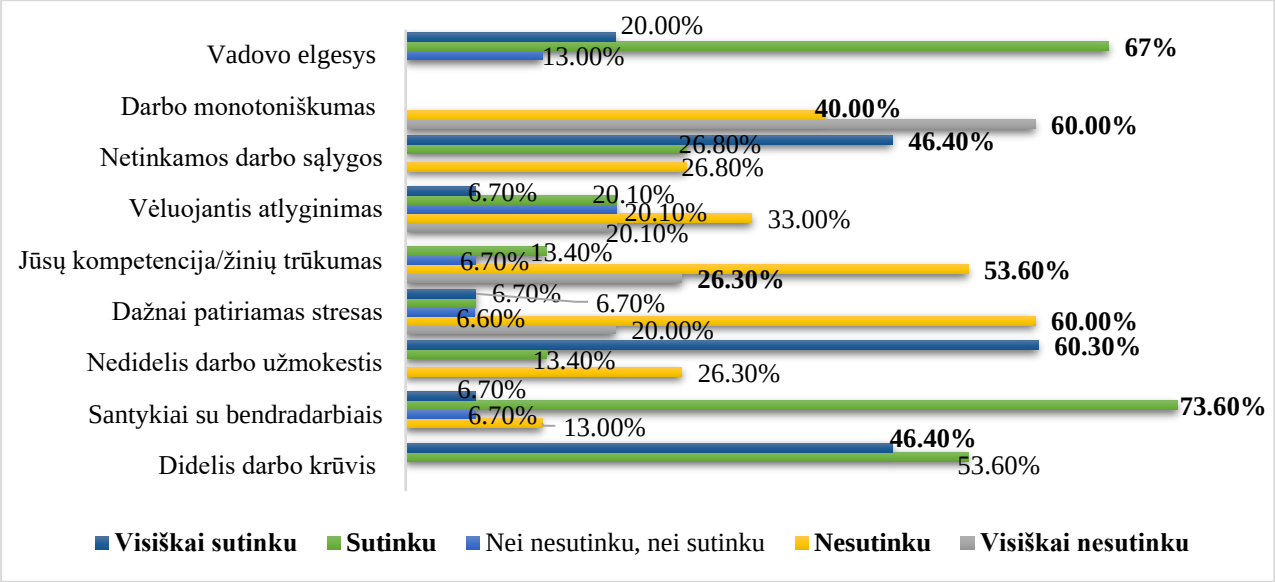
	Visiškai netenkina	Netenkina	Nei netenkina, nei tenkina	**Tenkina**	**Visiškai tenkina**
Darbo užmokestis mane tenkina.	-	-	-	**7 (46,90%)**	**8 (53,60%)**
Skiriami piniginiai priedai mane tenkina.	-	1 (6,70%)	-	**10 (67%)**	**4 (26,80%)**
Nepiniginiais priedais aš esu patenkintas.	1 (6,70%)	3 (20,10%)	4 (26,80%)	**6 (40,20%)**	**1 (6,70%)**
Darbo sąlygos mane tenkina.		11 (73,70%)	-	4 (26,80%)	-
Darbo laikas mane tenkina.	-	2 (13,40%)	1 (6,70%)	**7 (46,90%)**	**5 (33,50%)**
Vadovas skiria Jums daug dėmesio ir mane tai tenkina.	1 (6,70%)	8 (53,60%)	4 (26,80%)	2 (13,40%)	-
Vadovas tinkamai elgiasi su Jumis dėl to esu patenkintas.	-	3 (20,10%)	4 (26,80%)	8 (53,60%)	-
Mano pasiekimus įvertina raštu ir mane tai tenkina.	4 (26,80)	11 (73,70%)	-	-	-
Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas mane tenkina.	6 (40,20%)	7 (46,90%)	1 (6,70%)	1 (6,70%)	-
Įtraukimas į sprendimų priėmimą mane tenkina.	4 (26,80%)	9 (60,30%)	-	1 (6,70%)	1 (6,70%)
Karjeros galimybės šioje organizacijoje mane tenkina.	-	2 (13,40%)	2 (13,40%)	**8 (53,60%)**	**3 (20,10%)**
Karjeros galimybės šioje pozicijoje mane tenkina.	1 (6,70%)	4 (26,80%)	2 (13,40%)	8 (53,60%)	-

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant tai, kaip „X“ organizacijos sandėlio padalinys patenkinta darbuotojų poreikius aiškiai matyti, ko šio skyriaus darbuotojams trūksta. Didesnę dalį respondentų visiškai tenkina ir tenkina darbo užmokestis, skiriami ne tik piniginiai priedai, tačiau ir nepinigininiais priedais respondentai yra patenkinti. Taip pat dauguma respondentų pritaria, kad yra visiškai patenkinti ir patenkinti darbo laiku ir karjeros galimybėmis „X“ organizacijoje. Kiekvieno darbuotojo poreikius reikia žinoti ir analizuoti tam, kad jis būtų kuo daugiau patenkintas ir motyvuotas. Deja, lentelė atskleidžia neigiamus veiksnius sandėlio skyriuje darbuotojų atžvilgiu t. y. kokių poreikių jie nesijaučia patenkinantys. Net 11 (73,70%) respondentų nesutinka, kad juos tenkina darbo sąlygos ir kad jų pasiekimus įvertina raštu. Galima prielaida, kad respondentai nori susilaukti pripažinimo ir įvertinimo, tačiau tai parodoma labiau piniginiais priedais nei įvertinimais raštu. Darbo sąlygos bene pagrindinis darbuotojų veiksnys lemiantis ar darbuotojas bus motyvuotas ar ne, ir kaip matyti, „X“ organizacijos sandėlio skyriaus darbuotojų pasitenkinimas darbo sąlygomis yra neigiamas. Respondentai taip pat nėra patenkinti sprendimų įtraukimu ir įgaliojimų suteikimu. Matoma koreliacija tarp atsakymų susijusių su vadovo elgesiu, kur respondentų buvo teigta, kad vadovas turi charizmatinių lyderio bruožų. Charizmatinis lyderis mėgsta atsakomybę prisiimti pats ir pats priiminėti sprendimus. 8 (53,60%) respondentų netenkina ir 1 (6,70%) visiškai netenkina, kad vadovas skiria nedaug dėmesio. Tai nėra gerai ir reiktų „X“ organizacijos sandėlio skyriaus vadovui pradėti imtis veiksmų, kad jo darbuotojų motyvacija nesumažėtų. Poreikių patenkinimas lemia darbuotojo motyvaciją, o motyvacija yra procesas, kuris prasideda ir bet kada gali baigtis. Tam, kad ją išsaugoti reikia pradėti taikyti atitinkamas metodus, pagrįstus ne tik teoriškai, tačiau

ir praktiškai. Kuo daugiau vadovas palies darbuotojų svarbiausius poreikius ir suteiks jiems galimybę būti patenkintiems tuo darbuotojai labiau atsiskleis ir didės jų motyvacija. Svarbiausia atrasti vadovavimo stilių, kuris gali padėti kiekvienam darbuotojui, o vadovas galės tikėtis didesnio produktyvumo ir efektyvumo.

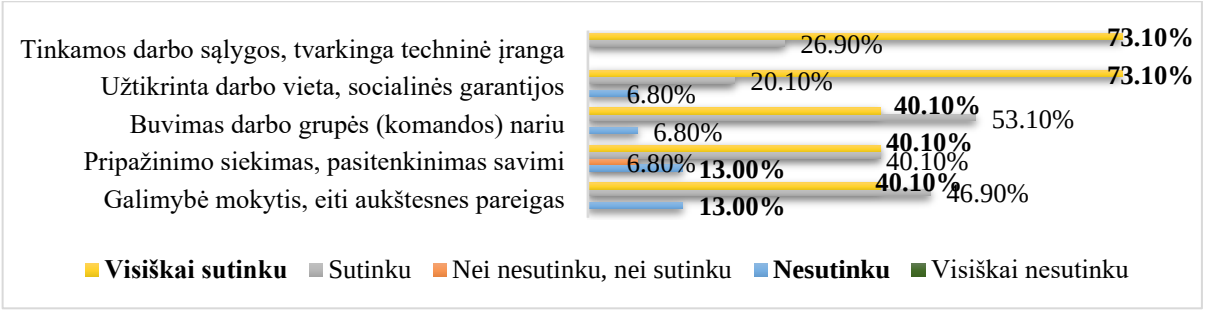
39 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie neigiamų veiksnių įtaką darbui



Sudaryta darbo autoriaus

Kaip matyti, visi 100% respondentų visiškai nesutinka ir nesutinka su tuo, kad neigiamas veiksnys kaip monotoniškumas gali daryti neigiamą įtaką jų darbui. Didesnė dalis taip pat nemano, kad kompetencija ar žinių trūkumas gali būti neigiamas veiksnys. Net 60% respondentų nesutinka, kad stresas gali daryti neigiamą įtaką. Atsiranda prielaida, kad sandėlio darbuotojai jau yra dirbantys monotonišką darbą ir tai nekelia jiems streso, priešingai nei pirkimų ar pardavimų skyrių darbuotojams. Kita vertus, daugiau nei pusė – 60,30% respondentų visiškai sutinka, kad nedidelis darbo užmokestis ir 46,40% respondentų teigia, kad didelis darbo krūvis yra neigiami veiksniai. Taip pat 46,40% respondentų visiškai sutiko, kad netinkamos darbo sąlygos gali sukelti labai neigiamą savijautą darbovietėje. Analizuojant respondentų atsakymus matyti, kad nemažai respondentų sutiko, kad vadovo elgesys, didelis darbo krūvis, santykiai su bendradarbiais taip pat yra neigiami veiksniai.

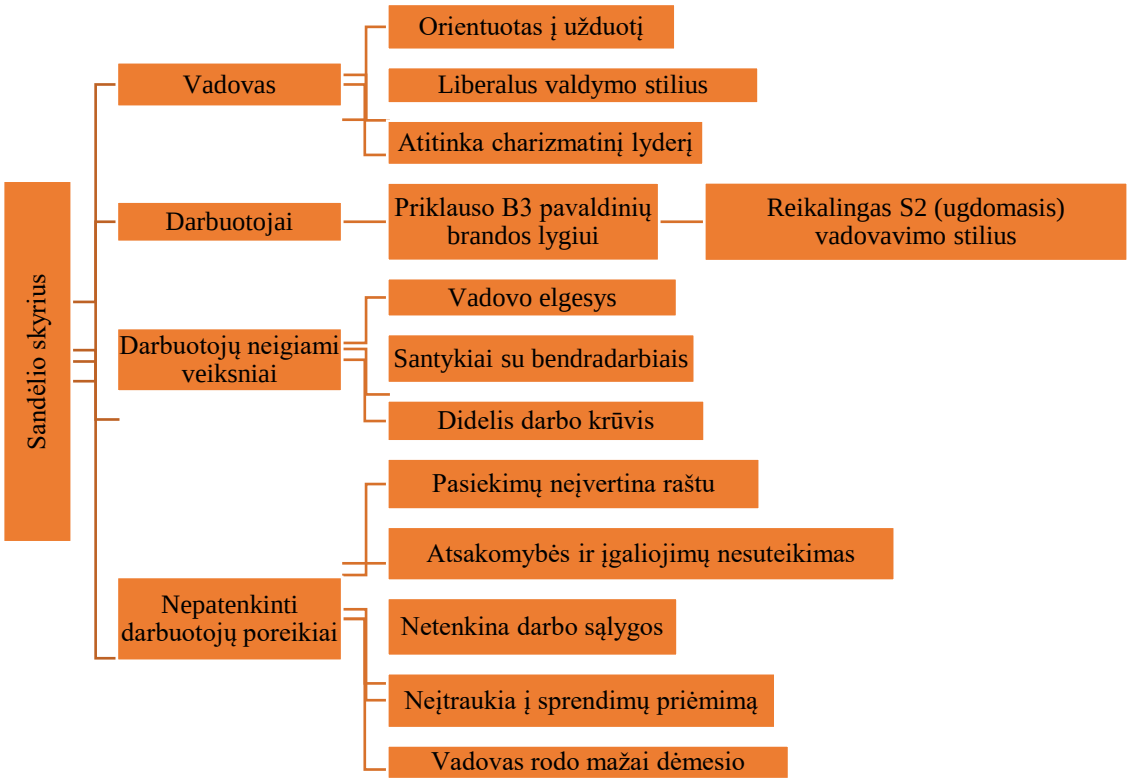
40 lentelė. Sandėlio skyriaus respondentų nuomonė apie svarbiausius poreikius



Sudaryta darbo autoriaus

Iš respondentų duomenų matyti, kad 73,10% respondentų visiškai sutinka, kad tinkamos darbo sąlygos, tvarkinga techninė įranga ir t. t. yra svarbiausi poreikiai, analogiškai kaip ir užtikrinta darbo vieta ar socialinės garantijos. Remiantis Maslowo teorija, respondentų rezultatai atitinka jo poreikių piramidę. Respondentai pirmenybę teikia fiziologiniams ir saugumo poreikiams.

41 lentelė. Sandėlio skyriaus analizė respondentų atžvilgiu



Sudaryta darbo autoriaus

Išanalizavus „X“ organizacijos sandėlio skyriaus situaciją matyti, kad vadovas yra orientuotas į užduotį. Jis taip pat turi charizmatiškumo bei yra liberalaus valdymo stiliaus. Šiuolaikiniame pasaulyje akcentuojami charizmatiniai lyderiai, dėl to, kad jie turi nusistatę aiškius tikslus, tačiau koreliacija su liberaliu vadovavimo stiliumi parodo, kad sandėlyje nėra tvarkos. Dažniausiai liberalus stilius atskleidžia blogus rezultatus, kadangi vadovas per daug suteikia pavaldiniams laisvės ir atsakomybės. Galima daryti išvadą, kad sandėlio vadovas nepakankamai skiria laiko pavaldiniams. Darbuotojai yra B3 brandos lygio, kuriems reikia S2 vadovavimo stiliaus, tačiau jau dabar galima įžvelgti, kad sandėlio vadovas nėra ugdomojo vadovavimo stiliaus. Darbuotojai kaip neigiamus veiksnius įvardino vadovo elgesį, santykius su bendradarbiais ir didelį darbo krūvį. Didelis darbo krūvis gali būti pasekmė dėl vadovo valdymo stiliaus, o dėl to nukenčia santykiai ir su bendradarbiais. „X“ organizacijoje sandėlio skyriuje darbuotojai nėra patenkinti vadovo skiriamu mažu dėmesiu, darbo sąlygomis bei respondentai išreiškė nuomonę, kad jaučiasi neįtraukti į sprendimų priėmimą. Darbo sąlygos yra labai svarbu ir tai privalo būti užtikrinta palankiau darbuotojų atžvilgiu, tad į darbo sąlygas sandėlyje reiktų atkreipti didelį dėmesį, taip pat matyti, kad vadovui trūksta susidomėjimo sandėlio skyriaus veikla ir darbuotojais.

3.6. Sandėlio skyriaus vadovo analizė ir įtaka darbuotojų motyvacijai

Atlikus „X“ organizacijos sandėlio skyriaus vadovo anketą, nustatyta koks vadovas jis yra. Vadovaujantis Hersey ir Blanchard‘o sudaryta 12 situacijų anketa, buvo išsiaiškinta kaip vadovas save įsivertino t. y. kaip jis vienoje ar kitoje situacijoje elgtųsi jeigu toje vietoje būtų jo pavaldiniai. Taip pat buvo pateikta po 4 alternatyvius atsakymus. Atlikta analizė atskleidžia sandėlio skyriaus vadovo vadovavimo stilių.

42 lentelė. Sandėlio skyriaus vadovo situacinio vadovavimo stiliaus analizė

	Alternatyvūs veiksmai				
Situacijos	1	A	C	B	D
	2	D	A	C	B
	3	C	A	D	B
	4	B	D	A	C
	5	C	B	D	A
	6	B	D	A	C
	7	A	C	B	D
	8	C	B	D	A
	9	C	B	D	A
	10	B	D	A	C
	11	A	C	B	D
	12	C	A	D	B
Iš viso:		3	1	0	8
Lyderystės stilius		Direktyvinis (S1)	Ugdomasis (S2)	Paramos (S3)	**Deleguojamasis (S4)**

Sudaryta darbo autoriaus

Iš atliktos analizės matyti, kad „X“ organizacijos sandėlio skyriaus vadovas daugiausiai atsakymų pažymėjo tokių, kurie atitinka delegavimo stilių. Ketvirtoje situacijoje vadovas pasirinko atsakymą artimą ugdomąjam stiliui ir 3 atsakymai sutapo su direktyviniu elgesiu. Iš visų situacijų nebuvo pateikta atsakymo, kuris parodytų, kad vadovas yra paramos stiliaus. Delegavimo stilius reiškia, kad vadovas pasižymi per mažu dėmesiu ne tik santykiams, tačiau ir užduotims. Jis nesuteikia užtektinai paaiškinimų ir nurodymų, kad pavaldiniai užbaigtų užduotis. Toks vyraujantis stilius, leidžia pavaldiniams priimti sprendimus, tačiau tie sprendimai gali būti netinkami ir kenkti sandėlio padalinio efektyvumui, kas galiausiai gali atsiliepti visai įmonei.

43 lentelė. Sandėlio skyriaus situacinio vadovavimo stiliaus analizė

Sandėlio skyrius	Vadovas	S4	**REIKIA - S2**
	Darbuotojai	B3	

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant, iš atliktų apklausų su darbuotojais ir vadovu nustatyta, kad „X“ organizacijoje sandėlio skyrius turi vadovą, kuris atitinka S4-delegavimo stilių, o jo pavaldiniai yra B3 brandos lygio. Reiškia, kad pavaldiniai išsiskirdami žemais įgūdžiais ir motyvacija negali priiminėti svarbių sprendimų, ką jie kartais dabar ir daro, dėl to reikalingas jiems lyderis, kuris sugebėtų suteikti jiems motyvacijos.

44 lentelė. Sandėlio skyriaus vadovo stiliaus efektyvumo nustatymas

Situacijos ir atsakymai	Svoris	Atsakymo pagrindimas
1 (D)	**-2**	**Šis veiksmas tik padidintų tikimybę, kad netinkamas elgesys tęsis.**
2 (B)	**-2**	**Šis veiksmas per greitai perleistų didelę atsakomybę šiai grupei.**
3 (B)	-1	Šis veiksmas nebetinkamas, nes grupė nesugebėjo išspręsti problemos. Reikalingas lyderis.
4 (D)	-1	Šis elgesys iki galo neišnaudotų šiai grupei būdingo potencialo.
5 (A)	**-2**	**Šis neatsakingas veiksmas padidintų tikimybę, kad netinkamas elgesys tęsis, o produktyvumas dar labiau sumažės.**
6 (B)	+1	Šis veiksmas būtų tinkamesnis kaip pradinis.
7 (D)	+1	Jeigu būtų pokyčiai įgyvendinti, būtų tinkamesnė strategija su brandesne grupe.
8 (C)	**-2**	**Šis veiksmas būtų netinkamas, nes grupė įrodė gebėjimą dirbti aiškiai apibrėžtu būdu.**
9 (A)	**-2**	**Šis veiksmas tik padidins tikimybę, kad šis netinkamas elgesys tęsis.**
10 (C)	-1	Šis veiksmas tik padidins tikimybę, kad toks elgesys pasikartos ateityje.
11 (A)	**-2**	**Šis veiksmas būtų netinkamas, nes grupė įrodė savo sugebėjimą dirbti aiškiai apibrėžtu būdu.**
12 (B)	+2	Šis veiksmas geriausiai leidžia grupei patiems išspręsti problemą.
Iš viso:	-7	

Sudaryta darbo autoriaus

Apibendrinant gautus duomenis, galima teigti, kad „X“ organizacijos sandėlio skyriaus vadovas nėra efektyvus vadovas. Matyti, kad jo efektyvumas siekia net -7 balus. Tai reiškia, kad iš 12 skirtingų situacijų su keturiais alternatyviais variantais sandėlio vadovas pasirinko tokius atsakymus, kurių efektyvus lyderis nesirinktų. Kaip matyti, net šešiose situacijose jis elgtųsi priešingai nei reiktų ir rinktųsi kitokį sprendimą prieš savo pavaldinius. Nepaisant, kokios brandos yra jo sandėlio skyriaus pavaldiniai net realioje situacijoje sandėlio vadovas išties nėra efektyvus. Galima matyti, kad tik dvyliktoje situacijoje vadovas priimtų teisingų sprendimą, tačiau kitose jis vistiek būtų dvejojantis arba priimtų netinkamą sprendimą. Apibendrinant, „X“ organizacijos sandėlio tiesioginis vadovas nėra efektyvus lyderis.

Apibendrinant „X“‘ organizacijos pirkimų, pardavimų ir sandėlio skyrių gautus rezultatus, matyti, kad blogiausia situacija yra sandėlio padalinyje. Respondentų nuomone, sandėlio vadovo elgesiu jie nėra patenkinti, taip pat respondentai teigia, kad jis skiria ne tik jiems per mažai dėmesio, tačiau ir užduotims. Rezultatai atskleidė, kad sandėlio skyriaus vadovas yra mažiausiai lanksčiausias tam, kad sugebėtų atitinkamai pagal pavaldinių brandą taikyti tam tikrą valdymo stilių. Lyginant situaciją su pirkimų ir pardavimų skyriais, sandėlio skyriuje reikalingiausi pokyčiai labiausiai. Norint siekti ir nesustoti „X“ organizacijai tobulėti ir plėstis reiktų atkreipti dėmesį į sandėlio padalinį labiausiai ir didžiausias investicijas skirti sandėlio skyriaus padalinio darbuotojams, vadovui.

IŠVADOS

1. Išnagrinėjus autorių nuomones, galima daryti išvadą, kad Maslow, Herzbergas ir Alderferis visiškai sutaria dėl to, kad darbuotojų motyvacija kyla iš poreikių patenkinimo. Autoriai turi skirtingą nuomonę dėl poreikių klasifikacijos.

2. Tyrimo rezultatai, darbuotojų atžvilgiu, atskleidė „X“ organizacijoje vyraujančius vadovavimo stilius.

2.1. Išsiaiškinta, kad pirkimų skyriaus vadovas pasižymi savarankiškumu, nurodinėjimu ir atsakomybės prisiėmimu. Išvada, kad vadovas yra orientuotas į užduotį, turi autokratinio ir charizmatinio vadovavimo stiliaus bruožų.

2.2. Nustatyta, kad pardavimų skyriaus vadovas išsiskiria draugiškumu, mandagumu, gera komunikacija, o sprendimus priima kartu su pavaldiniais. Išvada, kad vadovas yra orientuotas į santykius ir šiame skyriuje vyrauja demokratinio valdymo stiliaus požymiai.

2.3. Išsiaiškinta, kad sandėlio skyriaus vadovas pasižymi sklandžia komunikacija, konfliktų vengimu, atsakomybę prisima pats, o sprendimus priima savarankiškai. Išvada, kad vadovas yra orientuotas į užduotį, turi liberalaus valdymo stiliaus požymių.

3. Remiantis atlikto tyrimo duomenimis, buvo nustatyta, vadovavimo stilių įtaka darbuotojų motyvacijai „X“ organizacijoje.

3.1. Vyraujant autokratiniam vadovavimo stiliui pirkimų skyriuje, darbuotojai jaučia didelį darbo krūvį ir stresą. Tai leidžia daryti prielaidą, kad darbuotojai dirba viršvalandžius neatlygintinai. Išvada, kad pirkimų skyriuje dar vieno žmogaus įdarbinimas sumažintų kolektyvo darbo krūvį. Vadovavimo bruožai, kurie neigiamai veikia pirkimų skyriaus darbuotojų motyvaciją: per didelis dėmesys į užduočių vykdymą ir į veiklos rezultatus. Išvada, kad autokratinis valdymo stilius nėra efektyvus ir motyvuojantis, kuris pasižymi vienvaldiškumu ir tarpusavio santykių nepaisymu.

3.2. Vyraujant demokratiniam valdymo stiliui pardavimų skyriuje, darbuotojai jaučia darbo monotoniškumą, žinių trūkumą ir prastą komunikaciją su bendradarbiais. Galima daryti prielaidą, kad šie komunikacijos nebuvimas kolektyve, gali kelti darbuotojams nemalonią situaciją darbo aplinkoje, o tokio kolektyvo buvimas silpnina „X“ organizacijos organizacinę kultūrą. Vadovavimo bruožai, kurie teigiamai veikia pardavimų skyriaus darbuotojų motyvaciją: vadovas priimdamas sprendimą tariasi su pavaldiniais ir užtikrina tinkamą komunikaciją su jais. Išvada, kad demokratinis valdymo stilius yra vienas iš efektyviausių, kadangi sprendimų priėmimas apima visą komandą, kreipiamas dėmesys į darbuotojų pomėgius, į darbo sąlygas, į atitinkamą darbo krūvio paskirstymą.

3.3. Vyraujant liberaliam valdymo stiliui sandėlio padalinyje, darbuotojai kaip neigiamus veiksnius išskyrė: vadovo elgesį, santykius su bendradarbiais ir didelį darbo krūvį. Galima daryti prielaidą, kad didelis darbo krūvis gali būti pasekmė dėl vadovo valdymo stiliaus, o dėl to nukenčia

santykiai ir su bendradarbiais. Liberalaus valdymo stiliaus požymius turintis vadovas parodo, kad pavaldiniams yra suteikiama daug laisvės, ir tai yra rizikinga, jeigu pavaldiniai neturi reikiamų žinių ir įgūdžių tinkamai save motyvuoti. Galima daryti prielaidą, kad šiame skyriuje pavaldiniai nėra atitinkamo išsilavinimo ir brandos tam, kad sugebėtų reguliariai ir teisingai įvykdyti užduotis be vadovo, tačiau matyti, kad vadovas yra apkrautas įvairaus pobūdžio darbais ir nespėja atlikti pavestų darbų.

4. Remiantis motyvacinėmis teorijomis, tyrimo metu paaiškėjo, kokie yra pagrindiniai darbuotojus motyvuojantys veiksniai.

4.1. Pirkimų skyriaus darbuotojams higieniniai veiksniai sukelia didžiausią pasitenkinimą, o motyvacinių veiksnių nebuvimas nesukelia nepasitenkinimo. Darbuotojų pasitenkinimą labiausiai lemia fiziologiniai poreikiai: tinkamos darbo sąlygos, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas.

4.2. Pirkimų skyriaus darbuotojai atitinka B2 pavaldinių brandą, tai reiškia, kad darbuotojai darbus atlieka gerai, tačiau jie nėra savarankiški. Išvada, kad jų vadovas nesuteikia jiems laisvės ir mažai kreipia dėmesį į tarpusavio santykius, kas galiausiai darbuotojus demotyvuoja atlikti užduotį.

4.3. Pardavimų skyriuje darbuotojams didžiausią pasitenkinimą sukelia ne tik higieniniai (santykis su vadovu, bendradarbiais), tačiau ir motyvaciniai. Darbuotojų pasitenkinimą daugiausiai lemia profesinė sėkmė, karjera, profesinis tobulėjimas.

4.4. Sandėlio skyriuje darbuotojams, didžiausią pasitenkinimą sukelia darbo sąlygos ir atlyginimas už darbą. Pabrėžiant, kad tai sandėlio skyriaus darbuotojai dirba sunkų fizinės ištvermės reikalaujantį darbą, galima daryti prielaidą, kad už tokį darbą jiems norisi tinkamo atlygio.

PASIŪLYMAI

Atsižvelgiant į atliktų darbuotojų ir vadovų anketines analizes ir gautus tyrimų rezultatus, rekomenduojama:

1. Pirkimų skyriuje įdarbinti dar vieną darbuotoją. Atsirastų tikimybė, kad pirkimų skyriaus darbuotojams sumažėtų darbo krūvis, darbuotojai nebejaustų streso darbo metu, o darbuotojų darbo rezultatai pagerėtų.
2. Kadangi pirkimų skyriaus pavaldiniai nepasižymi motyvacija, rekomenduojama pirkimų skyriaus vadovui skirti daugiau laiko darbuotojų ir jo tarpusavio santykiams. Taip pat stengtis suteikti grįžtamąjį ryšį ir leisti darbuotojams prisiimti atsakomybę priimant sprendimus.
3. Pardavimų skyriaus vadovui suorganizuoti kompetencijos tobulinimo kursus skirtus pardavimų skyriaus darbuotojams. Tikėtina, kad darbuotojai turės daugiau motyvacijos imtis svarbesnių užduočių, kas taip pat paįvairintų darbo monotoniškumą.
4. Siekiant, kad pagerėtų tarpusavio komunikacija pardavimų skyriuje, pardavimų skyriaus kolektyvui, rekomenduotina, suorganizuoti pardavimų skyriaus vidinį renginį.
5. Žinant, koks svarbus sandėlio padalinys „X“ organizacijai rekomenduotina sandėlio skyriaus vadovui apsilankyti konferencijose, seminaruose tam, kad kelti savo kvalifikaciją vadovo darbo pareigose. Geriausia, kad kursai būtų – vadovavimo, vadovavimo strategijų tematikos.
6. Siekiant tinkamai paskirstyti sandėlyje darbuotojų ir vadovo darbo krūvį bei pagerinti darbuotojų produktyvumą, siūlytina pertvarkyti sandėlio vadovavimo struktūrą. Rekomenduotina paskirti rytinei ir vakarinei pamainai po vieną pamainos vadovą iš esančių darbuotojų. Tikėtina, kad sandėlyje atsiras organizacinė tvarka, kuri pagerins ne tik įmonės veiklos rezultatus, tačiau reikšmę turės ir darbuotojų darbo našumui.

LITERATŪRA

1. Aaker, K ir G. Day. 2003. Marketing Research (6th ed.). Wiley, New York. p. 250
2. Ajalie Stanley Nwannebuife. 2017. Effect of employee motivation on organisational productivity.
3. Ajila, Chris, ir Awonusi Abiola. 2004. "Influence of Rewards on Workers Performance in an Organization" *Journal of Social Sciences* 8 (1): 8-10. https://doi.org/10.1080/09718923.2004.11892397
4. Akram Jalal Karim. 2016. "The Indispensable Styles, Characteristics and Skills for Charismatic Leadership in Times of Crisis" *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science* 2 (5), 364-370.
5. Alam, Mohammad Nurul, Rosima Bte Alias, ir Mahamudul Hassan. 2019. "Impact of Social Compliance on Employee Motivation: An Empirical Study" *International Journal of Advanced Science and Technology* 28 (11): 10, 43-44.
6. Aldag, R.J., ir Kuzuhara, L.W. 2002. Organisational Behaviour and Management: An Integrated Skills Approach. South-Western: Thomson Learning.
7. Al-Sawai A. 2013. Leadership of healthcare professionals: where do we stand? *Oman medical journal*, *28* (4), 286. https://doi.org/10.5001/omj.2013.79
8. Anderson, M. H., ir Sun, P. Y. 2017. Reviewing leadership styles: Overlaps and the need for a new 'full-range'theory. *International Journal of Management Reviews*, *19* (1), 78-90. https://doi.org/10.1111/ijmr.12082
9. Antonakis, John, ir David V. Day. 2017. *The Nature of Leadership*. SAGE Publications. 57-80.
10. Armstrong, M. 2010. A Handbook of Human Resource Management Practice. 10th ed. Kogan Page: London.
11. Asrar-ul-Haq, Muhammad, ir K. Peter Kuchinke. 2016. "Impact of Leadership Styles on Employees' Attitude towards Their Leader and Performance: Empirical Evidence from Pakistani Banks" *Future Business Journal* 2 (1): 60–62. https://doi.org/10.1016/j.fbj.2016.05.002
12. Aželytė, Danutė. 2007. „Vadovavimo stilių įtaka ugdymo įstaigos kaitai", birželis, 15-18. https://www.vdu.lt/cris/handle/20.500.12259/116424
13. Bass, B. 1990. Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications, 3rd Ed., The Free Press, New York, NY.
14. Bass, B. M., ir Avolio, B. J. 994. Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Newbury Park: Sage, 13-20.

15. Bass, Bernard M., ir Ruth Bass. 2010. *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications*. Simon and Schuster.

16. Bennis, W. G. ir Nanus, B. 1997, Leaders: The Strategies for Taking Charge, HarperCollins, New York.

17. Benson J. D. 2008. Research Starters business: Leadership & Motivation. 2-4.

18. Bharathi, D S B, ir Dr R Padmaja. 2018. "The Role of Employee Welfare Facilities In Engaging Employees", 9-11. DOI: 10.9790/487X-2002100914

19. Black-Robbins, Christine.1997. "Learning To Lead: A Workbook on Becoming a Leader By Warren Bennis and Joan Goldsmith. Reading, Mass.: Addison-Wesley" *NASSP Bulletin* 79, no. 573 (October 1995): 115. https://doi.org/10.1177/019263659507957322

20. Buble, Mario, Ana Juras ir Ivan Matić. 2014. "The relationship between managers' leadership styles and motivation." *Management* 19, br. 1 (2014): 161-193.

21. Buford, J.A. Jr, Bedeian, A.G. ir Lindner, J.R. 1995. Management in Extension, 3rd ed., Ohio State University Extension, Columbus, Ohb.

22. Burlea, Adriana Schiopoiu, ir Stephen Rainey. 2013. "Servant Leader/Servant Leadership" In *Encyclopedia of Corporate Social Responsibility*, edited by Samuel O. Idowu, Nicholas Capaldi, Liangrong Zu, ir Ananda Das Gupta, 2120–26. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg. https://doi.org/10.1007/978-3-642-28036-8_203

23. Certo, S.C. 2000. Modern Management, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

24. Cote, Robert. 2017. "Vision of Effective Leadership" *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 14 (4), 52-54. https://doi.org/10.33423/jlae.v14i4.1486

25. Creswell, John W. 2009. "Editorial: Mapping the Field of Mixed Methods Research." *Journal of Mixed Methods Research* 3 (2): 98–105. https://doi.org/10.1177/1558689808330883.

26. Daft, R.L. 2003. Management, South-Western, Cincinnati, OH.

27. Detroit, David H Cook. 2020. "Narcissism's Desensitizer: McGregor's Theories X & Y in Tandem with Maslow's Theory Z (Trust)". https://doi.org/10.13140/RG.2.2.21037.92642

28. Digrienė, Lina. 2018. Lyderio vaidmuo formuojant organizacinę kultūrą: farmacijos įmonių tinklo atvejis. Vytauto Didžiojo universitetas, 11-13.

29. Dimitrijevic, Marko, ir Srdan Golubovic. 2017. "Monetary System of the Ancient Rome: Implications on Contemporary Monetary Law" *Ius Romanum* 2017: 313-315.

30. Drucker, Peter F. 1999. "Knowledge-Worker Productivity: The Biggest Challenge" *California Management Review* 41 (2): 80-84. https://doi.org/10.2307/41165987

31. Drummond, H. 2000. Introduction to Organisation Behaviour. New York: Oxford University Press.

32. DuBrin, A. J. 2010. Leadership: Research findings, practice, and skills. Mason, OH: South-Western/Cengage.

33. FTMS College, Connie Bao, ir Dr. Ismail Nizam. 2015. "The impact of motivation on employee performance in the electronics industry in china" *International Journal of Accounting and Business Management* 3 (2): 30–44. https://doi.org/10.24924/ijabm/2015.11/v3.iss2/29.45

34. Gaižauskaitė, I., ir Valavičienė, N. 2016. Socialinių tyrimų metodai: kokybinis interviu. P. 50-80.

35. Gaižauskaitė, Inga, ir Svajonė Mikėnė. 2014. „Socialinių tyrimų metodai: apklausa", p. 56-116.

36. Gandolfi, F., ir Stone, S. 2017. The emergence of leadership styles: A clarified categorization. *Revista De Management Comparat International*, *18* (1), 20.

37. García Ferrari, Tomás. 2017. "Design and the Fourth Industrial Revolution. Dangers and Opportunities for a Mutating Discipline" *The Design Journal* 20 (sup1): S2625–34. https://doi.org/10.1080/14606925.2017.1352774

38. Gardner Lisa ir Stough Con. 2002. "Examining the Relationship between Leadership and Emotional Intelligence in Senior Level Managers" *Leadership & Organization Development Journal* 23 (2): 70-72. https://doi.org/10.1108/01437730210419198

39. Gill, R. 2012. Theory and practice of leadership, (2nd ed.), New Delhi: Sage.

40. Grady, C. 2010. Top ten management on situational leadership theory: An overview of how to match the right leader to the right group of followers. [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. gruodžio 18 d .]. Prieiga per internetą: http://wyld-side.blogspot.com/2010/06/top-ten-management-on-situational.html

41. Gunawan, Hendra ir Amalia, Rika. 2015. Wages and employees performance: The quality of work life as moderator. International Journal of Economics and Financial Issues, 350-351.

42. Hao, Moo Jun, and Dr Rashad Yazdanifard. 2015. "How Effective Leadership Can Facilitate Changein Organizations through Improvement and Innovation" 2-3.

43. Herzberg, Frederic, Bernard Mausner, ir Barbara B Snyderman. 1959. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

44. Higgins, J.M. 1994. The Management Challenge, 2nd ed., Macmillan, New York.

45. Hommelhoff Sabine. 2017. "Implicit Managerial Theories about Followers and Customers." *Journal of Service Theory and Practice* 27 (1): 50–60. https://doi.org/10.1108/JSTP-05-2015-0124

46. House, R. J. 1977. A 1976 theory of charismatic leadership. In: Hunt, J. G., Larson, L. L. (Eds.): Leadership: The cutting edge. Carpondale, Edwardsville, Southern Illinois UniversityPress, 5-8.

47. House, R. J., ir Aditya, R. N. (1997). The social scientific study of leadership: Quo vadis?. *Journal of management*, *23*(3), 409-473.

48. House, Robert J., ir Ram N. Aditya. 1997. "The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?" *Journal of Management* 23 (3): 440-450. https://doi.org/10.1016/S0149-2063(97)90037-4

49. Yukl, Gary. 1989. "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research" *Journal of Management* 15 (2): 260–270. https://doi.org/10.1177/014920638901500207

50. Jyoti, Jeevan, ir Sonia Bhau. 2015. "Impact of Transformational Leadership on Job Performance" *SAGE Open*, 3-4.

51. Jung, Younghan, Myung Goo Jeong, ir Thomas Mills. 2014. "Identifying the Preferred Leadership Style for Managerial Position of Construction Management" *International Journal of Construction Engineering and Management* 3 (2): 50–53. https://doi.org/10.5923/j.ijcem.20140302.02

52. Kardelis, Kęstutis. 2002. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai. 2-asis pataisytas ir papildytas leidimas. Kaunas, p. 10-20.

53. Kardelis, Kęstutis. 2016. Mokslinių tyrimų metodologija ir metodai :edukologija ir kiti socialiniai mokslai : vadovėlis, p. 165-200

54. Katz, Robert. 1955. "Skills of an Effective Administrator" *Harvard BusinessReview*, 35-37.

55. Kesting, Peter, John Parm Ulhøi, Lynda Jiwen Song, ir Hongyi Niu. 2016. "The Impact of Leadership Styles on Innovation - a Review." *Journal of Innovation Management* 3 (4): 25 https://doi.org/10.24840/2183-0606_003.004_0004

56. Klein, Andrew S, Joseph Wallis, ir Robert A. Cooke. 2013. "The Impact of Leadership Styles on Organizational Culture and Firm Effectiveness: An Empirical Study" *Journal of Management & Organization* 19 (3): 242–253. https://doi.org/10.1017/jmo.2013.34

57. Klopotan, Igor, Trina Mjeda, ir Petar Kurečić. 2018. "Exploring the Motivation of Employees in a Firm: A Case-Study" *Business Systems Research Journal* 9 (1): 155–158. https://doi.org/10.2478/bsrj-2018-0012

58. Kokemuller, "Negatives of a Situational Leadership Style" n.d. Your Business. Accessed January 25, 2021. https://yourbusiness.azcentral.com/negatives-situational-leadership-style-12378.html

59. Koryakovtseva, Olga A, Iuliia I Doronina, Tatiana M Panchenko, Irina S Karabulatova, ir Zishana M Abdullina. 2016. "Research of Category 'Motivation' as a Basic Tool of Personnel Management". *International Review of Management and Marketing*, 6: 7, 293-298.

60. Korsakienė, R., Lobanova, L., Stankevičienė, A. 2011. Žmogiškųjų išteklių valdymo strategijos ir procedūros. Vilnius, 180.

61. Kotter, J. P. 1987. The Leadership Factor, The Free Press, New York, NY.

62. Kotter, J. P. 1990. What leaders really do. Harvard Business Review, 68, 103-111.

63. Kotter, J. P. 2001. “What leaders really do?“, Harvard Business Review, Vol. 79 Issue 11, 86.

64. Kotterman, J. 2006. “Leadership vs Management: What’s the difference?”. Journal for Quality & Participation, Vol. 29 Issue 2, 15.

65. Kravčenko A.I. 2010. Vadybos istorija: vadovėlis universiteto studentams. Maskva: akademinis projektas, 554-555.

66. Kreitner, R. 1995. Management, 6th ed., Houghton Mifflin Company, Boston, MA.

67. Kuranchie-Mensah, Elizabeth Boye, ir Kwesi Amponsah-Tawiah. 2016. “Employee Motivation and Work Performance: A Comparative Study of Mining Companies in Ghana” *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)* 9 (2): 255–309. https://doi.org/10.3926/jiem.1530

68. Latham, Gary P., ir Edwin A. Locke. 1979. “Goal Setting—A Motivational Technique That Works” *Organizational Dynamics* 8 (2): 75-77. https://doi.org/10.1016/0090-2616(79)90032-9

69. Lewin, K., Lippitt, R., ir White, R. K. 1939. Patterns of aggressive behavior in experimentally created “social climates”. *The Journal of social psychology*, *10* (2), 280-285.

70. Manju, B. ir Mishra, S. 2012. “The Principles for Successful Implementation of Labour Welfare Activities“. From Police Theory to Functional Theory.

71. Martinkienė, Jurgita. „Vadovavimo stilių reikšmė ir jų metodologiniai principai viešojoje įstaigoje“, 13 [Žiūrėta: 2020 m. lapkričio 08 d.]. Prieiga per internetą: http://elibrary.lt/resursai/Konferencijos/VLVK_051028/1%20sekcija/I08_Martinkiene.pdf

72. Maslow, A. H. 2006. Motyvacija ir asmenybė. *Vilnius: Apostrofa*, 118.

73. Matino, Mengistu. 2018. “Effectiveness of Employees Compensation-Measured by Customer Satisfaction (Study Conducted at Private Banks of Ethiopia_Snnpr_Wolaita Sodo Branches)” *Business and Economics Journal* 09 (01), 3-4. https://doi.org/10.4172/2151-6219.1000341

74. McGregor, D. 1960. The Human Side of Enterprise, McGraw-Hill, New York, NY.

75. Mihai, Iu-Stelian. 2015. “The particularities of leadership styles among dutch small and medium business owners”. (6), 241-242.

76. Mikkelsen, Maria Falk, Christian Bøtcher Jacobsen, ir Lotte Bøgh Andersen. 2017. “Managing Employee Motivation: Exploring the Connections Between Managers’ Enforcement Actions, Employee Perceptions, and Employee Intrinsic Motivation” *International Public Management Journal* 20 (2): 184–200. https://doi.org/10.1080/10967494.2015.1043166

77. Minelgaitė, Inga, ir Eglė Vaičiukynaitė. 2017. „Į sekėją orientuota lyderystė ir emocijos: tarpdisciplininė perspektyva” *Socialiniai tyrimai* 40 (1): 39–45. https://doi.org/10.21277/st.v40i1.186

78. Mitonga-Monga, Jeremy, Melinde Coetzee, ir F V N Cilliers. 2012. “Perceived Leadership Style and Employee Participation in a Manufacturing Company in the Democratic Republic of Congo”, 5391-5392.

79. Mullins, Laurie J. 2005. *Management and organisational behaviour*. Harlow, England: Prentice Hall/Financial Times, 1055.

80. Murty, W.A. ir Hudiwinarsih, G. 2011. Influence of compensation, motivation and organisational commitment to employee performance of accounting department (case study at manufacturing company in Surabaya. The Indonesian Accounting Review. 2 (02), 220–223. https://doi.org/10.14414/tiar.v2i02.97

81. Muruu, Regina Wangui. 2016. "Effects of welfare programmes on employee satisfaction in the public sector: a case of the public service commission" *Strategic Journal of Business & Change Management* 3 (4), 86. https://strategicjournals.com/index.php/journal/article/view/401

82. Nahavandi, A. 2002. The art and science of leadership (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

83. Naile, Idah, ir Jacob M. Selesho. 2014. "The Role of Leadership in Employee Motivation" *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5 (3): 176.

84. Nemoto, T., ir Beglar, D. 2014. Likert-scale questionnaires. In *JALT 2013 conference proceedings* (pp. 5-15).

85. Ngodo, Oliver E. 2008. "Procedural Justice and Trust: The Link in the Transformational Leadership – Organizational Outcomes Relationship" 4: 83.

86. Northouse, P. G. 2015. Leadership: theory and practice [Kindle version], 498.

87. Northouse, Peter G. 2007. *Leadership: Theory and Practice*. SAGE Publications.

88. Ojokuku, R. M., T. A. Odetayo, and A. S. Sajuyigbe. 2012. "Impact of Leadership Style on Organizational Performance: A Case Study of Nigerian Banks" *American Journal of Business and Management* 1 (4): 205–207. https://doi.org/10.11634/216796061706212

89. Olusadum, Nnaeto Japhet, ir Ndoh Juliet Anulika. 2018. "Impact of Motivation on Employee Performance: A Study of Alvan Ikoku Federal College of Education" *Journal of Management and Strategy* 9 (1): 53. https://doi.org/10.5430/jms.v9n1p53

90. Page, L. 2008. Do not show me the money? The growing popularity of non-monetary incentives in the workplace, [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. gruodžio 28 d .]. Prieiga per internetą: http://www.oppapers.com/essays/Non-moneatry-incentivesworkplaces/155356

91. Piccolo, Ronald F., Joyce E. Bono, Kathrin Heinitz, Jens Rowold, Emily Duehr, ir Timothy A. Judge. 2012. "The Relative Impact of Complementary Leader Behaviors: Which Matter Most?" *The Leadership Quarterly* 23 (3): 571–580. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.008

92. Ramlall, Sunil. 2004. "A Review of Employee Motivation Theories and Their Implications for Employee Retention within Organizations", 53-59.

93. Reio, Thomas G., ir Jamie L. Callahan. 2004. "Affect, Curiosity, and Socialization-Related Learning: A Path Analysis of Antecedents to Job Performance" *Journal of Business and Psychology* 19 (1): 5-16. https://doi.org/10.1023/B:JOBU.0000040269.72795.ce

94. Ricketts, Kristina G. 2009. "Leadership vs. Management". *University of Kentucky Cooperative Extension, 2-3*.

95. Sakalas Algimantas, Šilingienė Violeta. *Personalo valdymas*. Kaunas: Technologija, 2000.

96. Schein, E.H.. 2015. Dialogic organization development: The theory and practice of transformational change. G. R. Bushe, & R. J. Marshak (Eds.). BerrettKoehler Publishers, 245.

97. Schein, Edgar H. 2004. *Organizational Culture and Leadership*. Wiley. [žiūrėta 2020 m. lapkričo 19 d.]. Prieiga per internetą: https://books.google.lt/books?hl=lt&lr=&id=Mnres2PlFLMC&oi=fnd&pg=PR9&dq=27.%09Schein,+E.+H.+(2004).+Organizational+Culture+and+Leadership+&ots=opcpLg5vJf&sig=VpsGifi-4qBlh-tH0956PA-tL38&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

98. Shao, Zhen, Yuqiang Feng, Tienan Wang, ir Luning Liu. 2016 "The Impact Mechanism of Charismatic Leadership on Individual's Tacit Knowledge Sharing" *IT Project Management*, 9. 528-530.

99. Silva, A. 2016. What is Leadership? [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. lapkričio 13 d .]. Prieiga per internetą: http://jbsq. org/wp-content/uploads/2016/09/September_2016_1.pdf

100. Singh, Rajesh. 2016. "The Impact of Intrinsic and Extrinsic Motivators on Employee Engagement in Information Organizations" *Journal of Education for Library and Information Science Online* 57 (2): 198–200. https://doi.org/10.12783/issn.2328-2967/57/2/11

101. Smart, Anthony. 2020. "Ancient Legal Thought: Equity, Justice, and Humaneness from Hammurabi and the Pharaohs to Justinian and the Talmud." *Comparative Legal History* 8 (1): 53–54. https://doi.org/10.1080/2049677X.2020.1757256

102. Smit, P. J., Botha, T. ir VRBA, M.J. 2016. Management Principles, (6th Edition) Juta and Company (Pty) Ltd, Cape Town, South Africa.

103. Sofi, Muzaffar Ahmad, ir K Devanadhen. 2015. "Impact of Organizational Culture on Organizational Performance: An Empirical Assessment of Banking Sector in Jammu and Kashmir India" 4 (9): 11.

104. Sousa, M. J., ir Rocha, Á. (2019). Leadership styles and skills developed through game-based learning. *Journal of Business Research*, *94*, 360-366.

105. Sousa, Maria José, and Álvaro Rocha. 2019. "Leadership Styles and Skills Developed through Game-Based Learning" *Journal of Business Research* 94: 363–364. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.01.057

106. Steers, R. M., ir Shim, W. S. 2013. Strong leaders, strong cultures: Global management lessons from Toyota and Hyundai. Organizational Dynamics, 42 (3), 220—222. 10.1016/j.orgdyn.2013.06.007

107. The Guardian. 2013. "What's the Difference between Leadership and Management?" ? [interaktyvus], [žiūrėta 2020 m. gruodžio 13 d .]. Prieiga per internetą: http://www.theguardian.com/careers/difference-between-leadership-management

108. Tiwari, Pankaj. 2014. Impact of selected HRM practices on perceived employee performance. Global Management Journal. 2/2014; 3 (1), 37-39.

109. Uchenwamgbe, B.-B. P., 2013. Effects of Leadership Style on Organizational Performance in Small and Medium Scale Enterprises (SMEs) in Nigeria. European Journal of Business and Management, 5(23), 55-70.

110. Vveinhardt, Jolita, ir Evelina Gulbovaitė. 2013. "Poreikių hierarchijos koncepcinis pagrįstumas nacionaliniame vertybių kongruencijos kontekste", 4 (2), 144-160.

111. Wang, Fu-Jin, Shieh Chich-Jen, ir Tang Mei-Ling. 2010. "Effect of Leadership Style on Organizational Performance as Viewed from Human Resource Management Strategy", 3925-3935

112. Wang, Gang, In-Sue Oh, Stephen H. Courtright, ir Amy E. Colbert. 2011. "Transformational Leadership and Performance Across Criteria and Levels: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Research" Group & Organization Management 36, no. 2: 225–230. https://doi.org/10.1177/1059601111401017

113. Warrick, D. D, ir Jens Mueller. 2015. *Lessons in Changing Cultures*. http://natlib-primo.hosted.exlibrisgroup.com/NLNZ:NLNZ:NLNZ_ALMA11304544880002836

114. Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. 2016. Building high performance cultures. Organizational Dynamics, 45 (1), 65. 10.1016/j.orgdyn.2015.12.008

115. Zaleznik A. Managers and Leaders: Are They Different. // Harvard Business Review, 1977, vol. 76, 75 -80, ISSN 1527-1129.

116. Želvys, Rimantas. 2003. Švietimo organizacijų vadyba. *Vilniaus universiteto leidykla*, *9.*

Andrilionytė E. Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai „X“ organizacijoje, magistro baigiamasis darbas, Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo ir verslo fakultetas, Vilnius, 2021, 96 lap.

SANTRAUKA

Darbo tema. Vadovavimo stiliaus įtaka darbuotojų motyvacijai „X“ organizacijoje.

Darbo aktualumas. Magistro darbo tema yra aktuali ir reikšminga, kadangi kiekvienoje organizacijoje vyraujantis vadovo valdymo stilius turi įtakos darbuotojų motyvacijai. Vykstanti globalizacija ir išoriniai pokyčiai lemia, kad organizacijos reguliariai susiduria su poreikiu keisti įmonės veiklos modelį. Transformacijai reikia įmonės vadovo ar lyderio, kuris užtikrintų įmonės veiklos efektyvumą. Tačiau veiklos efektyvumas neatsiejamas nuo darbuotojų motyvacijos. Šių dienų organizacijose esami metodai jau yra nusistovėję, o vyraujantys vadovavimo stiliai pasenę. Siekiant išlaikyti darbuotojus būtina rasti veiksmingesnes darbuotojų motyvavimo priemones. Motyvacijos procese svarbiausia yra vadovo valdymo stilius, kurios formuoja darbuotojo ir jo tarpusavio santykius. Norint įmonei sėkmingai įgyvendinti organizacinius tikslus, kuriuos lemia darbuotojai turi būti pasirinktas tinkamas valdymo stilius.

Problema - apžvelgus valdymo stilius ir motyvacijos teorijas, nėra aiški koreliacija tarp jų. Mokslinio darbo probleminis klausimas: kaip vadovo vadovavimo stilius daro įtaką darbuotojų motyvacijai?

Tyrimo objektas – vadovavimo stiliaus poveikis darbuotojų motyvacijai „X“ organizacijoje.

Darbo tikslas - išanalizuoti vadovavimo stilių įtaką darbuotojų motyvacijai „X“ organizacijoje siekiant pagerinti „X“ darbuotojų darbo efektyvumą bei pateikti rekomendacijas siekiant efektyvesnio „X“ organizacijos veiklos valdymo.

Tyrimo metodai. Šiame darbe buvo naudojami mokslinių publikacijų, straipsnių ir kitų mokslinės literatūros šaltinių analizės metodai. Taip pat buvo atliktas interviu, siekiant patikslinti „X“ organizacijoje naudojamus ir taikomus metodus darbuotojams. Buvo atliktos dvi anketinės apklausos, viena skirta darbuotojams, kita – pirkimų, pardavimų ir sandėlio skyriaus tiesioginiams vadovams.

Tyrimo rezultatai. Tyrimo rezultatai atskleidė, kad „X“ organizacijoje vyraujantys vadovavimo stiliai daro įtaką darbuotojų motyvacijai. Nustatyta, kokių valdymo stilių yra pirkimų, pardavimų ir sandėlio skyriaus vadovai. Išsiaiškinta kiekvieno skyriaus respondentų brandos lygis, taip pat vadovams atitinkamai pritaikytos rekomendacijos atsižvelgiant į pavaldinių brandą. Gauti duomenys patvirtino Maslow teorijos pritaikymą praktiškai. Iš gautų tyrimų rezultatų, buvo pateikti siūlymai, kaip skatinti darbuotojų motyvaciją.

Išvados. Išnagrinėjus autorių nuomones, galima daryti išvadą, kad Maslow, Herzbergas ir Alderferis visiškai sutaria dėl to, kad darbuotojų motyvacija kyla iš poreikių patenkinimo. Autoriai turi skirtingą nuomonę dėl poreikių klasifikacijos.

Darbo struktūra. Darbą sudaro pagrindinės trys dalys: teorinė analizė, metodologinė analizė ir praktinė analizė. Pabaigoje pridedamos išvados, siūlymai, literatūros sąrašas ir priedai.

Pagrindiniai žodžiai: vadovavimas, vadovas, vadovavimo stiliai, lyderystė, lyderis, darbuotojų motyvacija, organizacinė kultūra, organizacija.

Andrilionytė E. The influence of leadership style on employees motivation in "X" organization, Master‘s thesis, Mykolas Romeris university, Faculty of Public Governance and Business, Vilnius, 2021, 96 p.

SUMMARY

Topic of the final project. The influence of leadership style on employees motivation in "X" organization.

The relevance of the topic. The topic of the master’s thesis is relevant and significant because the management style prevailing in each organization has an impact on employee motivation. The ongoing globalization and external changes mean that organizations regularly face the need to change the business model of the company. Transformation requires a company manager or leader to ensure the efficiency of the company. However, operational efficiency is inseparable from employee motivation. The methods in place in today’s organizations are already well established and the prevailing leadership styles are outdated. In order to retain employees, it is necessary to find more effective means of motivating employees. Central to the motivation process is the manager’s management style, which shapes the employee’s relationship with each other. In order for a company to successfully achieve organizational goals determined by employees, the right management style must be chosen.

Problem of the final project - after reviewing management styles and motivation theories, there is no clear correlation between them. The problematic question of the research work: how does the leadership style of the manager influence the motivation of the employees?

The object of the final project – the impact of leadership style on employee motivation in the "X" organization.

The aim of the final project - to analyze the influence of leadership styles on the motivation of employees in the "X" organization in order to improve the work efficiency of the "X" employees and to provide recommendations for the more efficient management of the activities of the "X" organization.

Reasearch methods. Methods of analysis of scientific publications, articles and other sources of scientific literature were used in this work. Interviews were also conducted to clarify the methods used and applied by employees in the X organization. Two questionnaires were conducted, one for employees and the other for direct managers in the purchasing, sales and warehouse departments.

Research results. The results of the research revealed that the prevailing leadership styles in the "X" organization influence the motivation of employees. The management styles of the purchasing, sales and warehouse managers have been identified. The level of maturity of the respondents in each department was clarified, as well as the recommendations for managers were adjusted accordingly, taking into account the maturity of subordinates. The obtained data confirmed the practical application of Maslow's theory. From the results of the research, suggestions were made on how to promote employee motivation

Conclusions. After analyzing the authors' opinions, it can be concluded that Maslow, Herzberg, and Alderfer fully agree that employee motivation stems from meeting needs. The authors have different views on the classification of needs.

The structure. The work consists of three main parts: theoretical analysis, methodological analysis and practical analysis. Conclusions, suggestions, bibliography and appendices are attached at the end.

Main words: management, manager, leadership styles, leadership, leader, employee motivation, organization, organizational culture.

PRIEDAI

1 PRIEDAS

„X“ organizacijos vadovų anketa

Perskaitykite klausimus apie situaciją ir tada pasirinkite atsakymą (tik vieną) iš atitinkamų alternatyvaus veiksmo teiginių, kurie jus labiausiai traukia arba kurie, Jūsų manymu, atrodo jums labiausiai būdingi. Kai kuriais atvejais nė vienas atsakymas negali būti patrauklus ar būdingas jums. Nepaisant to, prašome pasirinkti teiginį, kuris jums labiau patinka arba jaučiate, kad jums labiausiai tinka.

1 situacija. Jūsų pavaldinys nereaguoja į Jūsų draugiškus kalbinimus ir jo darbo rezultatai suprastėja. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Pabrėžtumėte įprastinės darbo tvarkos naudą ir būtinybę pasiekti tikslą.
- Pasiruoštumėte aptarti situaciją, bet pats nepradėtumėte diskusijos.
- Pasikalbėtumėte su savo pavaldiniais ir po to apibrėžtumėte tikslus.
- Sąmoningai nesikištumėte.

2 situacija. Jūsų grupės darbo rezultatai gerėja. Jūs įsitikinote, kad visi grupės nariai suvokia savo pareigas ir tai, kokių darbo rezultatų iš jų laukiama. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Toliau sektumėte, ar visi suvokia savo pareigas ir tai, kokių darbo rezultatų iš jų laukiama.
- Nesiimtumėte jokių konkrečių veiksmų.
- Padarytumėte viską, kad grupė jaustųsi svarbi ir dalyvaujanti veikloje.
- Pabrėžtumėte atlikimo terminų ir užduočių svarbą.

3 situacija. Jūsų grupės nariai nesugeba išspręsti problemos. Paprastai Jūs nesikišate į grupės darbą. Grupės darbo rezultatai ir tarpusavio santykiai geri. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Dirbtumėte su grupe ir kartu ieškotumėte problemos sprendimo.
- Leistumėte grupei pačiai ją išspręsti.
- Veiktumėte greitai ir tvirtai – ištaisytumėte klaidas ir padarytumėte kitaip.
- Padrąsintumėte grupę ir palaikytumėte jų pastangas spręsti iškilusią problemą.

4 situacija. Jūs planuojate pokyčius. Jūsų pavaldiniai pasižymėję kaip geri darbuotojai. Jie supranta pakeitimų būtinumą. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Leistumėte grupei dalyvauti planuojant pokyčius, bet ne per daug direktyviai.
- Praneštumėte apie pokyčius ir tada juos įgyvendintumėte griežtai kontroliuodami.
- Leistumėte grupei suformuluoti savo poziciją.
- Įtrauktumėte grupės pasiūlymus, bet pats vadovautumėte pokyčiams.

5 situacija. Pastaruosius kelis mėnesius Jūsų grupės pasiekimai, darbo rezultatai blogėja. Nariai nesistengia. Praeityje Jums yra padėjęs užduočių ir pareigų perskirstymas. Jiems pastoviai reikia priminti, kad užduotys turi būti atliekamos laiku. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Leistumėte grupei suformuluoti savo poziciją.
- Įtrauktumėte grupės pasiūlymus, bet žiūrėtumėte, kad būtų pasiekti tikslai.
- Naujai apibrėžtumėte jų užduotis ir pareigas, atidžiai kontroliuotumėte jų vykdymą.
- Leistumėte grupei vadovauti apibrėžiant užduotis ir pareigas, bet ne per daug direktyviai.

6 situacija. Jūs atėjote dirbti į efektyviai funkcionuojančią organizaciją. Prieš jus buvęs vadovas griežtai kontroliavo situaciją. Jūs norite, kad organizacija išliktų tokia pat produktyvi, bet taip pat norėtumėte padaryti aplinką šiek tiek labiau humaniška. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Darytumėte ką tiktai galite, kad grupė jaustųsi svarbi ir įsitraukusi į bendrą darbą.
- Pabrėžtumėte darbo atlikimo terminų ir užduočių svarbą.
- Sąmoningai nesikištumėte.
- Įtrauktumėte grupę į sprendimų priėmimą, bet žiūrėtumėte, kad būtų pasiekti tikslai.

7 situacija. Jūs svarstote, kaip pakeisti esamą grupės struktūrą ir sukurti naują. Grupės nariai jau yra pateikę savo pasiūlymus apie būtinus pokyčius. Grupė produktyvi ir lanksti savo veikloje. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Apibrėžtumėte pokyčius ir atidžiai sektumėte jo vykdymą.
- Kartu su grupe planuotumėte pokyčius, bet leistumėte patiems nariams jį įgyvendinti.
- Atsižvelgtumėte į jų pateiktus pasiūlymus dėl pokyčių, bet kontroliuotumėte jų įgyvendinimą.
- Vengtumėte konfrontacijos, paliktumėte viską ramybėje.

8 situacija. Grupės darbo rezultatai ir tarpusavio santykiai yra geri. Jūs jaučiatės šiek tiek nesaugiai, nes Jums atrodo, kad Jūs per mažai vadovaujate grupei. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Paliktumėte grupę ramybėje.
- Aptartumėte situaciją kartu su grupe ir tada pradėtumėte būtinus pokyčius.
- Imtumėtės vadovavimo ir stengtumėtės nurodyti pavaldiniams, kaip ką reikia daryti.
- Palaikytumėte grupę aptariant šią situaciją, bet stengtumėtės būti ne per daug direktyvus.

9 situacija. Jūsų viršininkas paskyrė Jus vadovauti grupei ir įgyvendinti pokyčius, kurie yra pavėluoti. Grupė nelabai supranta savo darbo tikslus. Pažeidinėjama darbo drausmė. Grupės susirinkimai panašūs į saloninius pokalbius. Potencialiai grupės nariai yra talentingi, bet jiems reikia padėti. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Leistumėte grupei išspręsti savo problemas.
- Atsižvelgtumėte į grupės pasiūlymus, bet pažiūrėtumėte, ar jie atitinka darbo tikslus.

- Iš naujo apibrėžtumėte darbo tikslus ir griežtai kontroliuotumėte.
- Leistumėte grupei dalyvauti tikslų nustatyme, bet nedarytumėte jai spaudimo

10 situacija. Jūsų pavaldiniai paprastai atsakingai atlieka pareigas. Tačiau dabar jie nereaguoja į Jūsų neseniai pakeistus darbo standartus. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Leistumėte grupei dalyvauti iš naujo apibrėžiant standartus, bet neleistumėte jai kontroliuoti.
- Iš naujo pabrėžtumėte standartus ir atidžiai kontroliuotumėte.
- Vengtumėte konfrontacijos ir nieko nereikalautumėte, nesikištumėte į grupės darbą.
- Įtrauktumėte grupės pasiūlymus, bet žiūrėtumėte, kad juose atsispindėtų nauji standartai.

11 situacija. Jus pakėlė pareigose. Prieš tai buvęs vadovas nebuvo įsitraukęs į grupės reikalus. Grupė adekvačiai tvarkėsi su užduotimis. Grupės tarpusavio santykiai yra geri. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Siektumėte užtikrinti, kad pavaldiniai dirbtų pagal pabrėžtas taisykles.
- Įtrauktumėte grupės narius į sprendimų priėmimą, pastiprintumėte pasiūlymus.
- Aptartumėte praeities patirtį ir analizuotumėte, ar reikalingi pokyčiai.
- Ir toliau nesikištumėte į grupės darbą.

12 situacija. Pastebima, kad tarp Jūsų pavaldinių iškilo kažkokios vidinės problemos. Grupė puikiai atlieka savo darbą. Nariai efektyviai siekia ilgalaikių tikslų. Praeitais metais jie dirbo darniai. Visi grupės nariai turi pakankamą kvalifikaciją užduočių atlikimui. Kokių veiksmų Jūs imatės?

- Pasidalintumėte savo sprendimais su grupe ir išsiaiškintumėte, ar reikalingi pokyčiai.
- Duotumėte galimybę grupės nariams patiems išspręsti iškilusias problemas.
- Veiktumėte greitai ir ryžtingai tam, kad ištaisyti ir pakeisti padėtį.
- Dalyvautumėte problemos aptarime, palaikytumėte grupės narius.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Situational Leadership Style Summary/Self Assessment Adapted from: Hersey and Blanchard / Leader Adaptability and style inventory – LASI questionaire

2 PRIEDAS

„X“ organizacijos direktoriaus interviu

1. Kokie materialūs skatinimo būdai taikomi Jūsų pavaldiniams Jūsų įmonėje?
2. Kokie moralinio skatinimo būdai taikoma Jūsų pavaldiniams Jūsų įmonėje?
3. Kokie darbo grafikai vyrauja Jūsų įmonėje?

3 PRIEDAS

„X“ organizacijos darbuotojų klausimynas

1 klausimas. Ar jaučiatės „X“ organizacijos dalimi? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

- Taip, puikiai jaučiuosi, jaučiuosi organizacijos dalimi.
- Taip, puikiai jaučiuosi, bet nesijaučiu organizacijos dalimi.
- Ne, nesijaučiu gerai, tačiau jaučiuosi organizacijos dalimi.
- Ne, nesijaučiu gerai ir nesijaučiu organizacijos dalimi.

2 klausimas. Kaip manote, koks yra Jūsų vadovas? Įvertinkite savo tiesioginį vadovą.

- Jūsų vadovo elgesys yra orientuotas į užduotį ir Jūsų vadovui rūpi užduoties atlikimas.
- Jūsų vadovas orientuojasi į Jūsų, kaip darbuotojo ir jo tarpusavio santykius, Jūs dažnai sulaukiate iš jo palaikymo, paskatinimo.
- Jūsų vadovas atsižvelgia į esamą situaciją t. y. atsižvelgia į Jūsų, kaip darbuotojo kompetenciją ir norą, motyvaciją atlikti užduotį dėl to derina ir keičia savo elgesį.

3 klausimas. Kaip manote, ar tiesioginio vadovo valdymas turi įtakos Jums? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

- Taip, turi įtakos, vadovo valdymas man yra reikšmingas ir svarbus darbo aplinkoje.
- Ne, vadovo valdymas man nėra reikšmingas ir svarbus darbo aplinkoje.

4 klausimas. Pažymėkite, Jūsų nuomone, kas yra būdinga Jūsų tiesioginiam vadovui. Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

- Vadovas padeda Jums jaustis komfortabiliai Jūsų darbo vietoje.
- Vadovas su Jumis draugiškai bendrauja .
- Vadovas domisi Jumis, kaip žmogumi, nepaisant Jūsų darbo rezultatų.
- Vadovas tiki, kad Jūs esate organizacijos narys.
- Vadovas daug dėmesio kreipia į veiklos rezultatus, nei į pačią veiklą.
- Vadovas prižiūri Jus tik todėl, kad siekia įvykdyti užduotį.
- Vadovui svarbiau atlikti užduotį, nei rūpintis Jūsų gerove.
- Vadovui svarbiau organizacinė sėkmė, nei Jūsų kaip darbuotojo, asmeninis pasitenkinimas darbu.

5 klausimas. Ar Jūsų tiesioginiam vadovui būdingi išvardinti teiginiai? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

- Jūsų vadovas daugelį klausimų sprendžia savarankiškai.
- Jūsų vadovas mėgsta įsakinėti ir nurodinėti.

- Jūsų vadovas griežtai kontroliuoja Jus.
- Jūsų vadovas tikisi atsidavimo darbui iš Jūsų.
- Jūsų vadovas linkęs sprendimus priimti pasitaręs su Jumis.
- Jūsų vadovas suteikia Jums laisvę atliekant užduotį, priimant sprendimus.
- Jūsų vadovas Jus skatina tam tikromis priemonėmis.
- Jūsų vadovas atsakomybę prisiima pats.
- Jūsų vadovas kišasi į Jūsų veiklą.
- Jūsų vadovas yra mandagus, kuomet reikalauja iš Jūsų įvykdyti tam tikrą užduotį.
- Jūsų vadovas pasitiki savimi.
- Jūsų vadovas turi kompetencijos būti vadovo pareigose.
- Jūsų vadovas vengia konfliktų.
- Jūsų vadovas turi organizacinio pobūdžio bruožų.

6 klausimas. Kaip manote, koks darbuotojas Jūs esate? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

- Jūs esate patyręs darbuotojas, gerai suprantate savo kompetenciją ir pasitikite savimi. Jūs tikite, kad darbą atliekate gerai. Jūs manote, kad turite kai kuriais atvejais daugiau įgūdžių nei vadovas.
- Jūs esate patyręs darbuotojas, sugebate atlikti gerai darbą, tačiau nepakankamai pasitikite savimi, kad dirbti nepriklausomai nuo vadovo arba Jums trūksta motyvacijos dirbti geriau.
- Jūs esate darbuotojas, turintis keletą svarbių įgūdžių, tačiau negalite atlikti darbo be pagalbos. Gali būti, kad konkreti užduotis ar situacija yra Jums nauja.
- Jūs esate darbuotojas, kuris neturi atitinkamų įgūdžių, kurių reikia tam, kad atlikti darbą. Jums taip pat trūksta pasitikėjimo savimi ir/ar motyvacijos, kad imtis darbo.

7 klausimas. Ar Jūs esate patenkintas savo tiesioginio vadovo vadovavimo stiliumi?

- Taip, esu patenkintas.
- Ne, nesu patenkintas.

8 klausimas. Koks Jūsų tiesioginis vadovas yra prieš Jus? Jūsų tiesioginį vadovą atitinkančius teiginius pažymėkite.

- Vadovas Jus skatina padaryti daugiau nei tikisi įprastai iš Jūsų.
- Jūs matote, kad vadovas mėgina pakeisti Jūsų organizacijos vertybes taip, kad jos atspindėtų žmogiškesnį teisingumo bei teisėtumo standartą.
- Jūsų vadovui rūpi Jūsų asmeninė gerovė .
- Vadovas man daro įtaką ne tik savo vadybinio pobūdžio sugebėjimais, tačiau ir charizma.
- Vadovas daro teigiamą įtaką man ir mano darbo rezultatams.
- Vadovas labai pasitiki savimi.

- Vadovas prisiima visą riziką.
- Vadovas demonstruoją pasiaukojimą.
- Vadovas sugeba mane paskatinti ir yra mano autoritetas.

9 klausimas. Kas Jums, kaip darbuotojui, yra daugiau ar mažiau svarbu? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai svarbu“ iki „Visiškai nesvarbu“.

- Įmonės politika.
- Suteikiamos darbo sąlygos.
- Atlyginimas už darbą.
- Santykiai su vadovais.
- Santykiai su bendradarbiais.
- Profesinė sėkmė ir karjera.
- Profesinis tobulėjimas.
- Pripažinimas darbo aplinkoje.
- Atsakomybės turėjimas.

10 klausimas. Kaip „X“ organizacija, kurioje dirbate, tenkina Jūsų poreikius? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai netenkina“ iki „Visiškai tenkina“.

- Darbo užmokestis mane tenkina.
- Skiriami piniginiai priedai mane tenkina.
- Nepiniginiais priedais (automobilis, nemokami automobilio degalai ir kt.) aš esu patenkintas.
- Darbo sąlygos mane tenkina.
- Darbo laikas mane tenkina.
- Vadovas skiria Jums daug dėmesio ir mane tai tenkina.
- Vadovas tinkamai elgiasi su Jumis dėl to esu patenkintas.
- Mano pasiekimus įvertina raštu ir mane tai tenkina.
- Atsakomybės ir įgaliojimų suteikimas mane tenkina.
- Įtraukimas į sprendimų priėmimą mane tenkina.
- Karjeros galimybės šioje organizacijoje mane tenkina.
- Karjeros galimybės šioje pozicijoje mane tenkina.

11 klausimas. Kurie iš pateiktų teiginių neigiamai veikia Jūsų atliekamą darbą? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

- Didelis darbo krūvis.
- Santykiai su bendradarbiais.
- Nedidelis darbo užmokestis.

- Dažnai patiriamas stresas.
- Jūsų kompetencija/žinių trūkumas.
- Vėluojantis atlyginimas.
- Netinkamos darbo sąlygos.
- Darbo monotoniškumas.
- Vadovo elgesys.

12 klausimas. Kokius svarbiausius poreikius, Jūs stengiatės patenkinti, kai dirbate? Įvertinkite kiekvieną teiginį nuo „Visiškai nesutinku“ iki „Visiškai sutinku“.

- Galimybė mokytis, eiti aukštesnes pareigas, kelti kvalifikaciją, tobulėti.
- Pripažinimo siekimas, pasitenkinimas savimi, svarbaus darbo paskyrimo siekimas.
- Buvimas darbo grupės (komandos) nariu, geri darbo santykiai.
- Užtikrinta darbo vieta, socialinės garantijos, draudimas, finansinė nepriklausomybė .
- Tinkamos darbo sąlygos, tvarkinga techninė įranga, bazinis atlyginimas, individualus premijavimas, kasmetinės atostogos.

13 klausimas. Jūsų lytis?

- Moteris
- Vyras

14 klausimas. Jūsų amžius?

- iki 20 m.
- nuo 21 m. iki 25 m.
- nuo 26 m. iki 35 m.
- nuo 36 m. iki 45 m.
- nuo 46 m. ir daugiau

15 klausimas. Jūsų darbo stažas?

- iki 1 m.
- nuo 1 m. iki 3 m.
- nuo 3 m. iki 6 m.
- nuo 6 m. iki 10 m.
- nuo 11 m.

16 klausimas. Jūsų išsilavinimas?

- Vidurinis išsilavinimas (12 klasių).
- Specialus/Profesinis išsilavinimas.
- Aukštasis koleginis išsilavinimas.
- Aukštasis universitetinis išsilavinimas.

PATVIRTINIMAS APIE ATLIKTO DARBO SAVARANKIŠKUMĄ

2021- -
Vilnius

Aš, Mykolo Romerio universiteto (toliau – Universitetas),

Viešojo valdymo ir verslo fakulteto, projektų vadybos programos
(fakulteto / instituto, programos pavadinimas)

Studentė Erika Andrilionytė,
(vardas, pavardė)

patvirtinu, kad šis magistro baigiamasis darbas

„VADOVAVIMO STILIAUS ĮTAKA DARBUOTOJŲ MOTYVACIJAI „X“ ORGANIZACIJOJE“:

1. Yra atliktas savarankiškai ir sąžiningai;
2. Nebuvo pristatytas ir gintas kitoje mokslo įstaigoje Lietuvoje ar užsienyje;
3. Yra parašytas remiantis akademinio rašymo principais ir susipažinus su rašto darbų metodiniais nurodymais.

Man žinoma, kad už sąžiningos konkurencijos principo pažeidimą – plagijavimą studentas gali būti šalinamas iš Universiteto kaip už akademinės etikos pažeidimą.

_____ Erika Andrilionytė
(parašas) *(vardas, pavardė)*